



Liiketalouden projektiopinnoissa työskentelevän uuden ohjaajan perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus

Nina Weckman

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Liiketalouden projektiopinnoissa työskentelevän uuden
ohjaajan perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus**

Nina Weckman
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2021

Nina Weckman

Liiketalouden projektiopinnoissa työskentelevän uuden ohjaajan perehdytysoppaan suunnittelu ja toteutus

Vuosi

2021

Sivumäärä

38

Opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella ja tuottaa liiketalouden projekteja ohjaavalle lehtorille perehdytysohjelma ja -materiaalit. Tarkoituksena on tuottaa perehdytysmateriaalien kokonaisuus, jonka avulla perehdytys on sekä perehdyttäjille että perehtyjälle selkeästi muotoiltu suunnitelma ja tehtävänkuvaus. Perehdytysohjelma on myös räätälöitävissä yksilöllisesti kunkin perehtyjän osaamisen ja tarpeiden mukaisesti. Myös tulevaisuuden tarpeet ja perehdytysohjelman päivittämisen mahdollisuus huomioidaan materiaaleja kehitettäessä. Opinnäytetyössä yhdistyvät sekä tutkimuksellinen että toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Laurea-ammattikorkeakoulu.

Opinnäytetyössä toteutettiin teemahaastatteluita, joiden avulla kartoitettiin sekä perehdyttäjien että perehtyjien toiveita, tavoitteita ja haasteita perehdytykseen liittyen. Samalla selvitettiin, minkälaista perehdytysmateriaalia toivotaan kehitettävän tämän opinnäytetyön yhteydessä. Teemahaastattelujen keskeisinä tuloksina löydettiin konkreettisia tarpeita, esimerkiksi projektin elinkaareen sitoutuva perehdytys suunnitelma.

Opinnäytetyön toiminnallista osuutta tukeva tietoperusta käsitteli henkilöstöstrategiaa, henkilöstöjohtamista, perehdytystä ja perehdytyksen kehittämistä. Toiminnallisessa osuudessa laadittiin sähköinen perehdytyskansio Teams-työtilaan, jonne tallennettiin kaikki tuotetut perehdytysmateriaalit. Tulevaisuudessa jokaiselle uudelle perehtyjälle avataan Teams-työtilaan oma kanava, jolloin perehtyjän yksilölliset tarpeet tulee huomioiduiksi. Samaan aikaan tavoitteena oli koota kaikki projektijohtamisen ohjaukseen tarvittavat materiaalit yhteen paikkaan perehdyttäjän ja perehtyjän saataville.

Opinnäytetyön tuloksena syntyi toimeksiantajalle selkeä perehdytysohjelma ja -aikataulu sekä konkreettinen, sähköinen perehdytyskansio perehdytysmateriaaleineen. Näiden lisäksi opinnäytetyöhön kirjattiin kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia Teams-perehdytyskansion jatkokehittämiseen ja uuden sisällön tuottamiseen. Kehitysehdotuksena opinnäytetyössä mainitaan muun muassa Teams-perehdytyskansion täydentäminen ohjeilla, jotka liittyvät ohjaajan muihin töihin, esimerkiksi opiskelijatuutorointiin ja opinnäytetöiden ohjaamiseen.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, perehdytys, perehdytyksen kehittäminen

Nina Weckman

Design and Implementation of an Orientation Guide for a New Lecturer in Business Administration and Project Management

Year 2021 Pages 38

The goal of the thesis was to plan and produce an orientation programme and materials for a new lecturer who guides the projects in Degree Programme in Business Administration. The objective was to produce an entity of orientation materials for support of new lecturer and his or her mentor. The orientation programme is individually customizable according to every person's competence and needs. Also the possibility of updating the programme in the future will be taken into consideration when producing the materials. It is a functional research thesis and the client of the thesis was Laurea University of Applied Sciences.

In the thesis, focused interviews were conducted and with these interviews ,wishes, goals and challenges of both mentor and new lecturer were surveyed. Also, what kind of orientation material needed to produce were clarified. As a result of interviews, tangible needs were found, for example an orientation programme which is engaged to a project´s life cycle. The theory base of the thesis contained ; human resource strategy, human resource management, orientation as well as development of orientation. In the functional part the electrical orientation file and workspace in "Teams" were established. All produced orientation materials were gathered in the "Teams" workspace. For every new lecturer a new "Teams "channel will be created in which all individual orientation materials will be saved. At the same time the goal was to gather all project management materials in one location for new personnel and mentors.

As a result of the thesis orientation materials were produced as well as electrical orientation file and workspace was established. In addition, the development propositions were written down in the thesis. One development proposition (among others)is to extend orientation files with instructions for other tasks of a lecturer, for example student tutoring and thesis guidance.

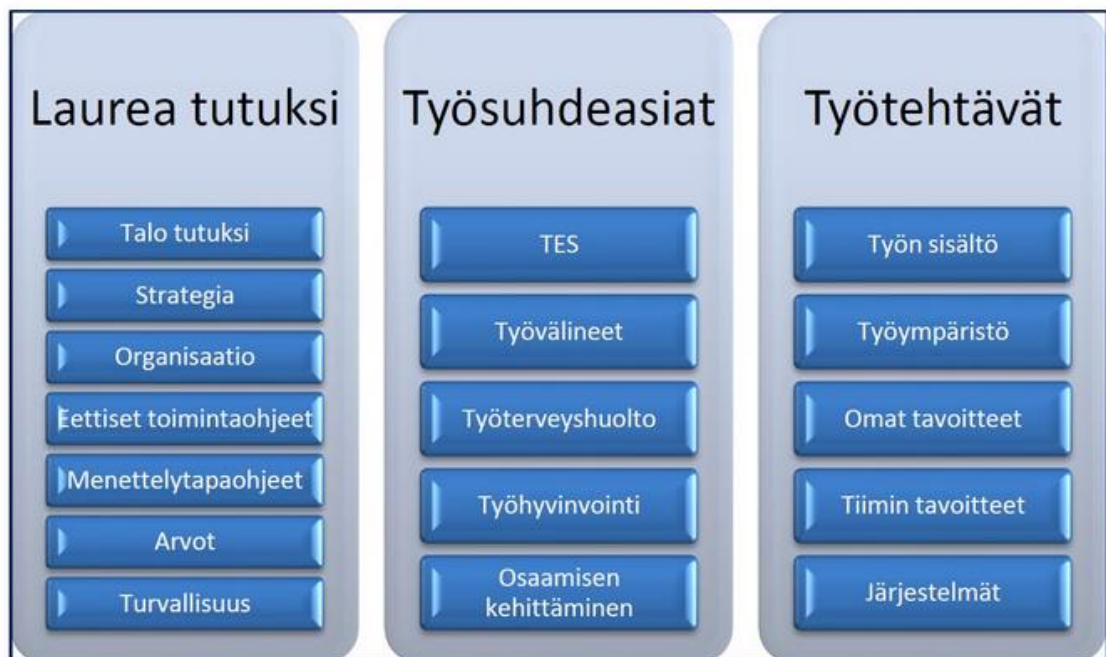
Keywords: human resource management, orientation, development of orientation

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Learning by Developing (LbD) -malli.....	7
1.2	Opinnäytetyössä käytetyt termit.....	8
2	Laurean strategia, kriittiset muutoshankkeet ja arvot	8
3	Henkilöstöjohtaminen	9
3.1	Henkilöstöstrategia	11
3.2	Rekrytointi	12
4	Perehdytys.....	13
4.1	Perehdytyksen vaatimukset laissa ja työturvallisuus	13
4.2	Hyvin toteutetulla perehdytyksellä merkittäviä etuja myös organisaatiolle	14
4.2.1	Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt	15
4.2.2	Perehdytysprosessin suunnittelun keskeiset asiat.....	15
4.2.3	Perehdytysprosessin vaiheet	18
4.2.4	Perehdytysprosessin luonne ja erilaiset taktiikat	20
4.3	Perehdytyksen tavoitteet, laajuus, syvyys ja sisältö	23
4.4	Perehdytyksen vastuut ja vastuunjako	24
4.5	Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä	26
4.6	Perehdytyksen seuranta ja mittarit.....	26
4.6.1	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	28
4.6.2	Perehdytysohjelman palaute- ja seuranta.....	29
4.7	Perehdytysprosessin kehittäminen.....	30
4.8	Valmentava mentorointi	32
5	Opinnäytetyössä käytetyt kehittämistyön menetelmät.....	33
5.1	Toiminnallinen opinnäytetyö.....	33
5.2	Tutkimuksellinen opinnäytetyö.....	34
5.3	Teemahaastattelujen tulosten yhteenveto.....	35
5.4	Perehdytysohjelman laatiminen.....	35
5.5	Perehdytysuunnitelman palaute ja jatkuva kehittäminen.....	36
6	Johtopäätökset ja opinnäytetyön aikana havaitut kehittämiskohteet	36
	Lähteet	38
	Kuviot	40
	Taulukot	40
	Liitteet.....	41

1 Johdanto

Laurea-ammattikorkeakoulussa on olemassa yhteinen perehdytysohjelma jokaisen esihenkilön, uuden työntekijän sekä mentorin käyttöön. Tämä perehdytysohjelma sisältää osiot Laurea tutuksi, työsuhteasiat ja työtehtävät (kuvio 1). Perehdytyksen tavoitteita ovat esimerkiksi uuden työntekijän perehdytys Laurean toiminta-ajatukseen, strategiaan, tahtotilaan ja arvoihin. Lisäksi tavoitteena on saada uusi laurealainen sujuvasti työn alkuun perehdyttämällä hänet oman työn ja tiimin tavoitteisiin sekä yhteisiin pelisääntöihin. Perehdytyksen vastuut jakautuvat esihenkilölle, uudelle työntekijälle itselleen, mentorille sekä kaikille muille laurealaisille. Esihenkilö vastaa perehdytyksen käynnistämisestä ja mentorin nimeämisestä. Uuden työntekijän vastuulla taas on olla aktiivinen ja oma-aloitteinen ja käydä perehdytysohjelmaa lävitse, osallistua perehdytystilaisuuksiin ja perehdytykseen liittyviin tapaamisiin. Hän vastaa myös ohjelman etenemisestä. Mentori tukee uutta työntekijää perehtymisessä ja jokainen laurealainen vastaa omalta osaltaan perehdytyksen onnistumisesta sekä että uudella laurealaisella on edellytykset onnistua tehtävässään ja kokea itsensä tervetulleeksi. (Laurea henkilöstöintranet 2021.)



Kuvio 1: Perehdytyksen osa-alueet Laureassa (Laurea henkilöstöintranet 2021).

1.1 Learning by Developing (LbD) -malli

Laurean pedagoginen malli, kehittämispohjainen oppiminen (LbD eli Learning by Developing) toteutuu Laureassa kaikessa oppimisessa strategian mukaisesti. Laureassa opitaan siis tutkimalla, pohtimalla ja kehittämällä yhdessä opettajien, opiskelijoiden ja työelämän kanssa. Samalla kartutetaan tietoperustaa, harjoitellaan käytännön taitoja sekä kehitetään luovia ongelmanratkaisutapoja. Tällä tavoin opiskelija hankkii omalla alalla tarvittavaa osaamista sekä luo työelämysuhteita jo opiskeluaikana, koska vuorovaikutus työelämän kanssa on aktiivista koko opiskelun ajan. LbD-mallissa on siis läsnä aina aito työelämäyhteistyö joko kehittämistyön tai tutkimuksen puitteissa. LbD-mallissa opettaja ohjaa ja antaa kehittäväää palautetta opiskelijalle ja tukee näin opiskelijaa ammatillisessa kasvussa. (Laurea.fi; Aalto ym. 2019, 2124-2126; Salonen, Rantanen, Tallgren & Uusitalo 2015, 24-25.) LbD-malli on kuvattu alla kuviossa 2.



Kuvio 2: LbD-mallin ominaisuudet (Aalto, Jaakkola, Tallgren & Uusitalo 2019, 2126).

LbD-mallin lisäksi Laurea-ammattikorkeakoulussa Hyvinkäällä, on erityinen liiketalouden koulutusohjelma (tradenomi) ”Peer to Peer” eli P2P, jossa opiskelijalla on mahdollisuus suorittaa lähes koko tutkinto aidoissa työelämän kehittämisprojekteissa, yhteistyössä yritysten ja yhteisöjen kanssa. Toimeksiannot ovat yritysten ja yhteisöjen oikeita kehittämisprojekteja, joilla on todellinen vaikutus yritysten toimintaan. Projektijohtamisen opinnoissa ei ole luentoja eikä tenttejä. Opiskelijalle karttuu liiketalouden osaamista käytännön kokemuksen ja tietoperustojen opiskelun kautta. Samalla opiskelija oppii erilaisia työelämätaitoja, kuten ongelmanratkaisutaitoja, itsensä kehittämisen taitoja ja taitoa

arvioida erityyppistä informaatiota sekä digitaalisia mahdollisuuksia. Aito työelämäpohjainen projektiopiskelu osallistaa sekä lehtorit eli ohjaajat, opiskelijat että työelämän asiantuntijat ja asiakkaat. (Aalto ym. 2019, 2124-2126; Salonen, Rantanen, Tallgren & Uusitalo 2015, 24-25.) Näin ollen Hyvinkään liiketalouden projektijohtamista ohjaavalle lehtorille tarvitaan Laurean yleisen perehdytysohjelman lisäksi kattava projektiohjaamista koskettava perehdytysohjelma, joka on laadittu tämän toiminnallisen opinnäytetyön yhteydessä.

1.2 Opinnäytetyössä käytetyt termit

Perehdytysohjelma tai -suunnitelma on aikataulu ja sisältökuvaus opiskelijaprojektin elinkaaren vaiheista ja ohjaajan tehtävistä ja vastuista kussakin vaiheessa.

Perehdytysmateriaaleja ovat kaikki ne dokumentit, jotka tukevat perehdytysohjelmaa ja -suunnitelmaa. Perehdytysopas tai -kansio on työtila Teamsissä, johon kootaan kaikki perehdytysmateriaalit. Tässä opinnäytetyössä keskitytään pääsääntöisesti tehtäväkohtaiseen perehdytykseen ja sitä kautta projektien ohjaustyöhön.

2 Laurean strategia, kriittiset muutoshankkeet ja arvot

”Laurean tahtotila on olla vuonna 2030 työelämäosaamisen ja elinvoiman kansainvälinen kehittäjä Uudellamaalla.” Näillä sanoilla alkaa rehtori Jouni Kosken kirjoittama esipuhe Laurea-ammattikorkeakoulun strategiassa 2030. Laurean strategiassa kuvataan strategiaprosessissa tunnistetut kriittiset muutostarpeet sekä strategiset valinnat, jotka vastaavat näihin muutostarpeisiin. Näin Laurea-ammattikorkeakoulu tulee saavuttamaan edellä mainitun tahtotilan vuonna 2030. Yhtenä kriittisistä muutostarpeista kuvataan laadukkaan opetuksen tarve. Tämä tarkoittaa sitä, että työelämässä tarvittava osaaminen tunnistetaan paremmin. Näin voidaan kehittää opiskelijan osaamista osaamisperusteisesti sekä hyväksilukea muualla hankittu osaaminen. Lisäksi on kehitettävä oppimisen laatua henkilökohtaisella ohjauksella ja tarkoituksenmukaisilla pedagogisilla ratkaisulla. Myös opintojen nopea ja sujuva eteneminen on varmistettava kaikille opiskelijoille. (Laurea-ammattikorkeakoulun strategia 2030.)

Laurea-ammattikorkeakoulun arvot ovat avoimuus, vaikuttavuus ja vastuullisuus. Avoimuus tarkoittaa kaikkien toimintojen läpinäkyvyyttä eli että materiaaleja, tietoa ja osaamista jaetaan avoimesti. Tällä tavalla rakennetaan luottamusta, joka mahdollistaa yhdessä kehittämisen ja tekemisen onnistumisen. Lisäksi avoimuus kehittää esimerkiksi opetussisältöjä ja menetelmiä sekä nopeuttaa tiedon jakamista aluekehitystyössä. Vaikuttavuus taas ohjaa kaikkea tekemistä korkeakoulussa, esimerkiksi elinvoiman kehittymistä Uudellamaalla, osaamisen kehittymistä ja uudistumiskykyä sekä uusien ratkaisujen luomista. Vastuullisuus puolestaan tarkoittaa vastuun ottamista oman työn tuloksista ja yhdessä tekemisestä

eettisesti, opiskelija- ja asiakaskeskeisesti sekä tukee opiskelijan tai kumppanin onnistumista vastuullisesti. Toiminnassa huomioidaan taloudelliset, sosiaaliset sekä ekologiset kestävän kehityksen mukaiset periaatteet. (Laurea-ammattikorkeakoulun strategia 2030.)

Laurea-ammattikorkeakoulun strategia ohjaa myös tämän opinnäytetyön tekemistä ja tavoitteita liittyen kriittiseen muutostarpeeseen laadukas opetus. Laadukkaan opetuksen ja ohjauksen varmistamiseksi tulee uudet työntekijät perehdyttää kyseiseen työtehtävään ja näin ollen myös liiketalouden projektityöskentelyä ohjaavan lehtorin työtehtävään hyvin. Tämä toiminnallinen opinnäytetyö antaa siihen eväitä.

3 Henkilöstöjohtaminen

Yksi johtamisen alueista yrityksessä on henkilöstöjohtaminen. Sen avulla varmistetaan ja mahdollistetaan menestyvä liiketoiminta henkilöstön osalta. Yrityksessä tulee olla tarvittava työpanoksen riittävyys eli kulloiseenkin yrityksen tilanteeseen ja tarpeeseen nähden oikea määrä työntekijöitä. Henkilöstön suorituskyvystä ja sitoutumisesta huolehtiminen kuuluu myös henkilöstöjohtamiseen yhtenä osa-alueena ja tämän avulla henkilöstö pystyy suoriutumaan tehtävistään yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Jotta henkilöstö suoriutuu tehtävistään ja sitoutuu työhönsä, organisaation tulee investoida ja antaa resursseja, jotta henkilöstö pysyy motivoituneena ja kykenevänä työn tekemiseen. Henkilöstöjohtamisen avulla on myös mahdollista luoda kilpailuetua eli yritys onnistuessaan henkilöstöjohtamisessa kilpailijoitaan paremmin yleensä myös menestyy paremmin. Silloin parhailla alan osaajilla on tahto työskennellä yrityksessä, jolloin syntyy hyvä tekemisen meininki, joka taas luo uutta kehityspotentiaalia yritykselle. Henkilöstöjohtaminen on siis yksi yrityksen menestystekijä. (Viitala 2021, 3, 10, 14; Tepper & Simon 2015, 2).

Henkilöstöjohtamisesta käytetään myös käsitteitä henkilöstövoimavarojen johtaminen, englanniksi human resource management tai HRM. Henkilöstövoimavarojen johtaminen kuvaakin asiaa hyvin, sillä juuri ihmiset ovat organisaation tärkeä voimavara, joka pystyy hyödyntämään erilaisia resursseja. Molemmat käsitteet tarkoittavat siis samaa asiaa eli johtamisen tehtäväkenttää, jota tarvitaan, jotta yritys menestyy liiketoiminnassaan henkilöstön osalta. (Viitala 2021, 14-15.)

Jotta liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet saavutetaan, tarvitaan strategista henkilöstöjohtamista, englanniksi strategic human resource management. Tämä puolestaan tarkoittaa sitä, että henkilöstöjohtamisen tavoitteet ja periaatteet on määritelty sekä henkilöstökäytänteet on johdonmukaisesti linjattu. Tässä työkaluna käytetään henkilöstöstrategiaa eli HR strategiaa, joka taas nivoo yhteen liiketoimintastrategian ja henkilöstöjohtamisen. (Viitala 2021, 14-16.)

Kuviossa 3 on esitetty neljä henkilöstöjohtamisen keskeistä tehtäväaluetta. Nämä tehtäväalueet limittyvät toisiinsa eivätkä näin ollen ole peräkkäin toteutettavia. Suunnittelu (planning) määrittelee henkilöstöjohtamisen suuntaviivat ja tavoitteet. Organisointi (organizing) määrittelee tekijät ja aikataulut eli sisältää myös resursoinnin. Toteuttamisessa (directing) pohditaan suunnitelmien toteutumista käytännön tasolla ja arviointiosiossa (controlling) verrataan toteutuneita tuloksia suunnitelmiin sekä kehitetään ja uudistetaan henkilöstöjohtamista arvioinnin perusteella. (Viitala 2021, 11, 14; Whatishumanresource.com 2021.)



Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11).

Koska henkilöstöjohtamisen päätavoitteena on yritystoiminnan ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttaminen henkilöstön osalta, määritellään henkilöstöjohtamisen tavoitteet vielä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Nämä tavoitteet voivat olla muun muassa henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen liittyviä tavoitteita tai työhyvinvointiin ja ilmapiiriin liittyviä tavoitteita. Päätökset resurssien investoinnista yksilökohtaisesti aloitetaan yleensä ennen kuin työntekijä aloittaa työskentelynsä organisaatiossa, usein jopa jo valintaprosessissa. Myös periaatteellisten linjausten määrittely ja keinojen valitseminen on tärkeää. Linjaukset ovat periaatteita, joilla nämä tavoitteet suunnitellaan saavutettavan ja keinoja ovat erilaiset tietyt henkilöstökäytännöt, esimerkiksi rekrytointi ja palkitseminen. Näiden yksityiskohtaisempien tavoitteiden, linjausten ja keinojen avulla on mahdollista saavuttaa päätavoite. (Viitala 2021, 12; Tepper & Simon 2015, 2).

Henkilöstöjohtamisen organisointia on toiminnan toteuttamisen edellytyksistä huolehtiminen. Huolehditaan siis siitä, että kaikki puitteet toiminnan toteuttamiselle ja näin ollen tavoitteiden saavuttamiselle ovat olemassa. Organisointivaiheessa pohditaan kuka, missä ja milloin tehdään sekä miten eli minkälaisilla välineillä ja resursseilla asia tehdään. (Viitala 2021, 12.)

Toteuttamisvaiheessa tehdään suunniteltuja ja organisoituja käytännön toimia. Tällaisia tehtäviä on monenlaisia ja osaa tehtävistä tehdään päivittäin ja osaa harvemmin. Käytännössä henkilöstöjohtamista tekevät kaikki organisaation jäsenet yrityksen ylimmän johdon, esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten, luottamushenkilöiden ja työsuojeluorganisaatiossa toimivien henkilöiden ohella eli silloin, kun työntekijät päivittävät esimerkiksi järjestelmään omia henkilötietojaan tai merkitsevät työtuntejaan. Myös kehityskeskusteluihin valmistautuminen on organisaation jäsenen henkilöstötyötä. Käytännössä lait, asetukset, työehtosopimukset sekä vakiintuneet normit ja käytänteet luovat henkilöstöjohtamisen reunaehdot, jotka vaikuttavat suuresti toteutukseen. (Viitala 2021, 13.)

Henkilöstötyön vaikutusta ja sujumista tulee arvioida säännöllisesti. Henkilöstöjohtamisen tuloksia verrataan asetettuihin tavoitteisiin nähden ja analysoinnin perusteella tiedetään, miten henkilöstöjohtamista kehitetään ja uudistetaan organisaatiossa. Kehittäminen ja uudistaminen tapahtuu kahdella tasolla; sekä yrityksen ja henkilöstövoimavarojen osalta, mutta myös itse henkilöstöjohtamisen osalta. (Viitala 2021, 13-14.)

3.1 Henkilöstöstrategia

Yrityksen liiketoiminnan johtaminen ja henkilöstökysymykset nivoutuvat toisiinsa hyvin tiiviisti. Toisin sanoen, jotta voidaan saavuttaa liiketoimintastrategia eli sen tavoitteet ja päämäärät, tarvitaan henkilöstöä sekä tiettyjä periaatteita. Näitä periaatteita kutsutaan henkilöstöstrategiaksi. Henkilöstöstrategialla turvataan henkilöstö, joka mahdollistaa liiketoimintastrategian toteutumisen. (Viitala 2013, 24.)

Henkilöstöstrategia sisältää eri osa-alueita, esimerkiksi henkilöstösuunnittelun, henkilöstön hankinnan, perehdytyksen, osaamisen kehittämisen, suorituksen seurannan ja palkitsemisen, työhyvinvoinnin edistämisen, irtisanomisen ja uudelleen sijoittamisen sekä päivittäisjohtamisen. (Viitala 2013, 24.)

Henkilöstöstrategiaa luotaessa otetaan huomioon yrityksen nykytilanne eli olemassa olevat voimavarat sekä liiketoimintastrategian edellyttämä tulevaisuuden työvoiman ja osaamisen tarve. Myös toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset eli mahdollisuudet ja uhat tulee ottaa huomioon. Henkilöstöstrategian on siis mahdollistettava tarvittava liiketoiminnan kehittyminen. (Viitala 2013, 25.)

Henkilöstöstrategia ohjaa esimerkiksi henkilöstösuunnittelun - ja hankinnan osalta uuden työntekijän rekrytoinnissa. Jotta löydetään kyseiseen työtehtävään oikeanlainen henkilö, tulee työnkuvan olla tarkasti määritelty. Määrittelyssä täytyy ottaa huomioon työntekijän vastuut ja velvollisuudet, vaadittava tutkinto tai koulutustaso sekä psykologiset vaatimukset. Lisäksi valitulle työntekijälle on tarjottava riittävä koulutus ja perehdytys, jotta hän voi suorittaa työtehtävänsä. Työntekijälle tulee maksaa palkkaa tai palkkiota suorittamastaan työstä. Myös työturvallisuusasiat on käytävä työntekijän kanssa lävitse ja valvottava, että ohjeita noudatetaan. (Human Resource Management 2021.)

3.2 Rekrytointi

Rekrytointi eli yrityksen henkilöstöhankinta kattaa ne toimenpiteet, joilla organisaatioon saadaan palkattua tarvittava määrä henkilöitä ja osaamista. Uuden työntekijän palkkaaminen on yritykselle aina merkittävä investointi. Myös yrityksen menestymisen kannalta rekrytoinnilla on suuri merkitys, sillä onnistuneen rekrytoinnin avulla varmistetaan yrityksen kilpailukyvyyn säilyminen myös jatkossa. Rekrytointi vaikuttaa yrityksen sisäisen tai ulkoisen palvelun laatuun, toiminnan tehokkuuteen ja sujuvuuteen. (Österberg 2015, 91-92; Viitala 2013, 98.)

Onnistunut rekrytointi voi parhaimmillaan parantaa yrityksen toiminnan laatua ja tuoda toimintaan positiivista kehitystä. Samalla rekrytointi ja sen toteuttamistapa vaikuttavat yrityksen luomaan työnantajamielikuvaan. Rekrytoinnin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen tulee käyttää aikaa ja vaivaa, jotta rekrytointi onnistuu. Rekrytoinnin ammattilainen on yleensä henkilöstöasiantuntija. Hän antaa tukea ja asiantuntijuutta esihenkilölle koko rekrytoinninprosessin ajan. Vaikka henkilöstöasiantuntija osallistuukin usein koko prosessiin, on rekrytointipäätöksen tekeminen kuitenkin aina rekrytoivan esihenkilön vastuulla. (Österberg 2015, 91-92; Viitala 2013, 98.)

Rekrytointi voidaan suorittaa joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta. Jos rekrytointi suoritetaan organisaation sisällä, puhutaan yleensä sisäisestä siirrosta. Sisäisessä siirrosta on monia etuja, esimerkiksi henkilö tuntee kyseisen organisaation jo valmiiksi ja samalla siirto voi avata mahdollisuuksia myös muille organisaation sisällä. Toisaalta taas sisäisiä siirtoja ei voi olla monia yhtä aikaa, jotta työt sujuvat keskeytyksittä. Jos rekrytointi taas toteutetaan ulkoisena hakuna, vaikutetaan sillä yrityksen työnantajamielikuvaan. Näin ollen on tarkasti mietittävä, minkälaista viestintää hakuilmoituksessa käytetään. (Österberg 2015, 92-94.)

Rekrytoinnissa on otettava huomioon myös lainsäädäntö, joka on hyvä olla tiedossa rekrytoinnin yhteydessä. Näitä asioita käsitellään työsopimuslaissa, laissa miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta, henkilötietolaissa ja laissa yksityisyyden suojasta työelämässä tai nuoria työntekijöitä koskevassa laissa. On esimerkiksi selvitettävä yrityksen velvollisuus tarjota kyseistä työtä jo työsuhteessa olevalle lomautetulle tai osa-aikaiselle henkilölle tai

aiemmin irtisanotulle työntekijälle. Edellytyksenä tässä tapauksessa on kuitenkin henkilön riittävä ammattitaito, tai mahdollisesti se, että henkilö voidaan saada kohtuullisen koulutuksen kautta päteväksi kyseisen tehtävän hoitamiseen. (Österberg 2015, 99.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 102) mukaan ennen rekrytointia tulee pohtia tehtävässä tarvittavaa osaamista ja sen vaatimuksia. Toisinaan tehtävä ja työnkuva on valmis ja tarkasti rajattu ja silloin tiedetään, minkälaista henkilöä tehtävään etsitään. Toisinaan taas haetaan työntekijää täydentämään organisaation osaamista ja silloin tarkkaa määritelmää ei pystytä tekemään etukäteen. Tällaiset erilaiset lähtökohdat määrittelevätkin perehdytyksen painopisteen.

Vastuualueet ja tavoitteet rekrytointiprosessissa kertovat mitä työntekijältä odotetaan ja minkälaisia vastuita hänellä on. Vastuualueista on hyvä voida keskustella avoimesti. Näin vältetään tilanteita, jossa osapuolet mahdollisesti pettyvät, kun odotukset eivät kohtaa. (Eklund 2018, 93-95.)

4 Perehdytys

Uuden työntekijän perehdytys tai perehdyttäminen tarkoittaa kaikkia erilaisia toimia ja käytäntöjä, joiden avulla työntekijä saadaan osaksi työyhteisöä, organisaatiota ja sidosryhmiä. Perehdytyksellä varmistetaan, että työntekijä oppii hallitsemaan työnsä sujuvasti ja sopeutuu työyhteisöön mahdollisimman nopeasti työsuhteen alussa. Mitä nopeammin perehtyjä omaksuu työn teossa tarvittavat uudet tiedot, taidot ja yhteiset toimintatavat sekä pystyy työskentelemään ilman muiden jatkuvaa ohjausta, sitä nopeammin siitä hyötyvät kaikki osapuolet. Perehtyjän pitää myös oppia toimimaan tehokkaasti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Perehdytystä tarvitaan aina silloin, kun henkilö aloittaa uusissa työtehtävissä joko saman organisaation sisällä eri tehtävissä tai uutena henkilönä yrityksessä. Myös, jos työntekijä on ollut pidemmän aikaa poissa työtehtävistään esimerkiksi perhevapaiden, ulkomailla työskentelyn tai opiskelun ajan, on työntekijälle järjestettävä perehdytys, sillä jo yhden vuoden aikana on saattanut tapahtua sellaisia uudistuksia, joista poissa ollut työntekijä ei ole tietoinen. (Eklund 2018, 25; Österberg 2015, 115-116.)

4.1 Perehdytyksen vaatimukset laissa ja työturvallisuus

Myös työlainsäädäntö (Työturvallisuuslaki 738/2002:14) asettaa omat vaatimuksensa perehdytykselle. Työturvallisuuslaissa on määritelty, että ”työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä” ja huolehdittava, että ”työntekijä perehdytetään riittävästi työhön, työpaikan työolosuhteisiin, työ- ja tuotantomenetelmiin, työssä käytettäviin työvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin.” Aloittelijalta puuttuvat usein turvallisen työskentelyn perustiedot ja

-taidot, jolloin perehdytyksen avulla luodaan myös fyysisesti turvallinen työympäristö aloittavalle työntekijälle. Perehdytys antaa sekä henkisen että fyysisen turvallisuuden tunnetta uudelle työntekijälle. Perehtyjä tuntee olonsa turvalliseksi työsuhteen alussa, kun hän tietää saavansa hyvää opastusta. Perehdytyksellä on suuri vaikutus myös työntekijän työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja niitä seuraavaan työyhteisöön sitoutumiseen. (Eklund 2018, 26, 31; TTurvL 732/2002; Österberg 2015, 115.)

4.2 Hyvin toteutetulla perehdytyksellä merkittäviä etuja myös organisaatiolle

Hyvin toteutetulla ja toimivalla perehdytyksellä saavutetaan merkittäviä etuja. Etu voi olla jopa kilpailuetu ja työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttava tekijä. Perehdytys on tärkeää myös esimerkiksi siksi, että perehtyjä oppii tekemään työnsä oikein, ilman virheitä. Hyvän perehdytyksen avulla mahdolliset virheet ja avunpyynnöt kollegoilta vähenevät, jolloin muiden työntekijöiden aikaa säästyy, kun virheitä ei tarvitse korjata niin usein. Lisäksi hyvin hoidettu perehdytys sitouttaa uuden työntekijän nopeasti yrityksen ja työyhteisön tulosta tekeväksi jäseneksi sekä vaikuttaa positiivisesti hänen motivaatioonsa ja mielialaansa. Toimiva perehdytys tukee uuden työntekijän sekä organisaation välistä vuorovaikutusta ja mahdollistaa molemminpuolisen kysymysten ja vastausten esittämisen. (Eklund 2018, 25-26; Österberg 2015, 115.)

Uuden työntekijän aloittaessa myös organisaation tulee olla valmis kuuntelemaan ja ottamaan oppia, vastaanottamaan uutta informaatiota, muokata jo olemassa olevia käytänteitä ja sopeutua uuden kollegan mukanaan tuomaan muutokseen. Jos organisaatiossa toivotaan molemminpuolista kehitystä ja muutosta, tulee sille luoda mahdollisuuksia sekä antaa tilaa. Näin ollen perehdytyksen tulee mahdollistaa sekä uuden työntekijän että työnantajan oppiminen ja kehittyminen (Eklund 2018, 25; Österberg 2015, 115; Kupias & Peltola 2009, 29.)

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi. Työhön ottavan yrityksen on hyvä mahdollistaa uuden työntekijän kuuleminen ja hyödyntää hänen havaintojansa ja kehittää organisaation toimintoja ja perehdytysuunnitelmaa niiden perusteella. Organisaation ja perehdytysuunnitelman kehityskohteiden systemaattinen tunnistaminen on tärkeitä ja arvokasta tietoa organisaatiolle. Etenkin, jos perehtyjällä on jo aiempaa työkokemusta, on hänellä vertailukohtia aikaisempiin perehdytysohjelmiin ja työpaikkoihin sekä niiden käytäntöihin. Usein vakituinen henkilöstö on juurtunut vanhoihin toimintatapoihin ja näin ollen uudella työntekijällä saattaa olla uudenlaisia ideoita työtapojen toteuttamiseen. Organisaatio voi kehittyä vain silloin, kun pystytään katsomaan ajassa taaksepäin ja toteamaan onnistumisen ja epäonnistumisen kohdat. (Eklund 2018, 37; Österberg 2015, 117.)

4.2.1 Suunnitelmallisen perehdytyksen hyödyt

Perehdytys aloitetaan aina uuden henkilön kanssa keskustelemalla. Keskustelun tavoitteena on keskinäinen tutustuminen ja perehdytysohjelman esittely. Aloittavalle työntekijälle esitellään hänen työtehtävänsä ja toimenkuvansa sekä kerrotaan, mikä hänen roolinsa on yrityksen tavoitteiden ja strategian toteutumisessa. Lisäksi keskustelussa on hyvä tuoda esiin perehdytyksen aikataulu ja vaihe, jossa tulokkaalta odotetaan itsenäisiä tuloksia. (Österberg 2015, 116.)

Hyvin hoidettu perehdytys osoittaa aitoa kiinnostusta ja arvostusta työnsä aloittavaa henkilöä kohtaan. Uuden työntekijän perehdytyksellä on tärkeä merkitys koko liiketoiminnan menestymisessä, toisin sanoen, kun uusi työntekijä pääsee mahdollisimman pian osaksi työyhteisöä ja omaa tiimiä, hyvässä työilmapiirissä tehdään yleensä hyviä tuloksia yhdessä. (Österberg 2015, 125.)

Perusteellisesti mietityn perehdytysuunnitelman käyttöönotto on helppoa ja ajan kanssa siitä muodostuu myös yleinen toimintatapa. On kuitenkin huomioitava, että kerran tehty perehdytysuunnitelma ei ole ikuisesti samanlaisena käyttökelpoinen, vaan sitä tulee päivittää ja ajantasaistaa aina tarvittaessa. (Österberg 2015, 118.)

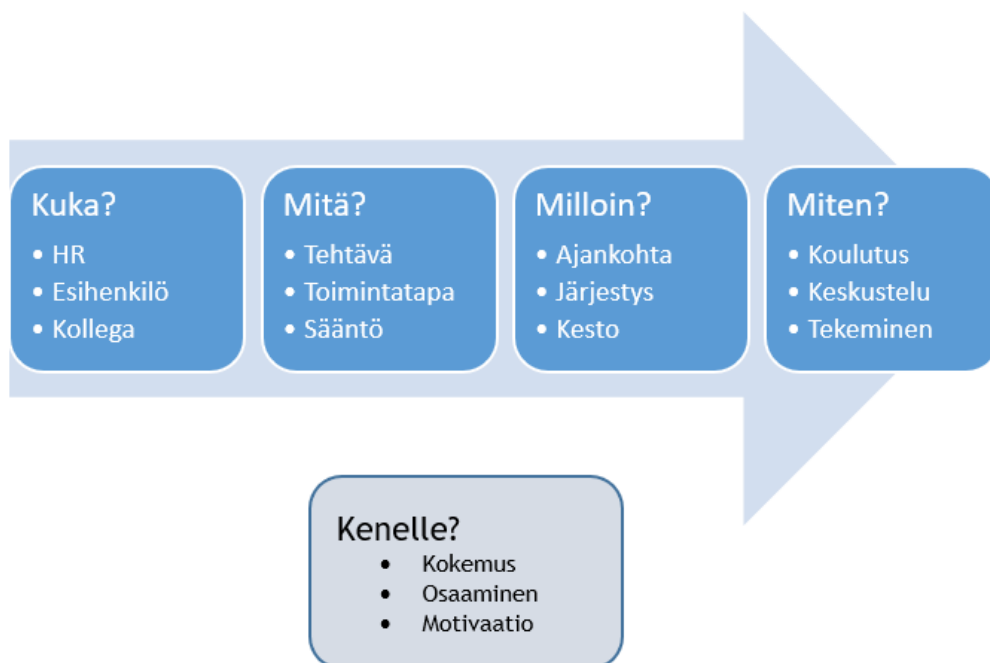
4.2.2 Perehdytysprosessin suunnittelun keskeiset asiat

Perehdytysprosessin suunnitteluvaiheessa on löydettävä ja määritettävä kyseiselle organisaatiolle onnistuneen perehdytysprosessin kulmakivet. Perehdytysprosessin suunnitteluun tulee ottaa mukaan ne henkilöt, jotka vastaavat perehdytyksestä. Näin saadaan esille työntekijöiden erilaiset näkökulmat, jonka tavoitteena on luoda yhteinen kuva työntekijälle tarjottavasta tiedosta. Nämä yhteiset asiat ja ideat perehdytyksen kehittämiseksi tulee myös viedä käytäntöön, perehdytysuunnitelman, -oppaan tai -ohjelman muodossa. (Eklund 2018, 74-75.)

Hyvä perehdytysuunnitelma tarjoaa uudelle työntekijälle ja perehdyttäjälle työkalun, jota voi verrata karttaan. Näin ollen oikeassa mittakaavassa oleva suunnitelma auttaa kartan lailla perehdytyksen tavoitteiden saavuttamisessa eli perille pääsemisessä. Jos perehdytysuunnitelman mittakaava on pieni ja yksityiskohtainen, saattaa perehdytys olla liian sekavaa ja toisaalta taas liian suuressa mittakaavassa oleva perehdytysuunnitelma voi olla turhan suurpiirteinen eikä se anna tarpeeksi tietoa osapuolten päätöksenteon tueksi. (Eklund 2018, 73-74.)

Onnistunut perehdytysuunnitelma on erilainen eri tehtävien ja yksilöiden kohdalla. Perehdytyksen suunnittelussa tuleekin erottaa toisistaan perehdytyksen systemaattinen suunnittelu ja yksilöllinen suunnittelu. Systemaattinen suunnittelu tarkoittaa koko

organisaation tai työyksikön tasolla tapahtuvaa suunnittelua ja materiaalien laadintaa, kun taas yksilöllinen suunnittelu kohdistuu tiettyyn uuteen työntekijään, jossa otetaan huomioon hänen aiempi osaamisensa ja taustansa sekä muut yksilölliset seikat. Siitä huolimatta organisaatioiden perehdytysuunnitelman voi määrittellä etukäteen. Perehdytyksen suunnittelussa on otettava huomioon, minkälaisia asioita perehdytysohjelma sisältää, missä järjestyksessä asioita käsitellään, kuka vastaa mistäkin, milloin ja miten nämä asiat käsitellään. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on kuvattu keskeisimmät huomioon otettavat näkökulmat perehdytysuunnitelmaa laadittaessa. (Eklund 2018, 7; Kupias & Peltola 2009, 88.)



Kuvio 4: Keskeisimmät huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksen suunnittelussa (Eklund 2018, 76).

Kuviossa 4 ”kuka” viittaa henkilöön, joka on vastuussa tietyn tehtävän opastamisesta. Esihenkilö on aina vastuussa perehdytyksen kokonaisuudesta, mutta hän voi delegoida tehtäviä myös muille, esimerkiksi perehdyttäjän kollegalle tai HR:n edustajalle. Perehdytyksen vastuunjako on tärkeää, jotta on selvää, kuka opastaa minkäkin osa-alueen. Esihenkilön tehtävänä on myös varmistaa perehdyttäjän resurssien riittävyys ja viestiä siitä muulle tiimille, jotta kollegat tietävät, ettei perehdyttäjää ole samalla tavalla saatavilla, kuin silloin, kun ei toimi perehdyttäjänä. Perehdytyksen onnistuminen vaatii usein yhteistyötä koko tiimin tai organisaation sisällä. (Eklund 2018, 76-77.)

”Mitä” -sana kuviossa 4 viittaa niihin asioihin, joita perehdytyksessä käydään läpi, esimerkiksi tehtäviä, toimintatapoja, pelisääntöjä ja järjestelmiä. Tällaiset asiat, jotka uuden

työntekijän tulee oppia uudessa työssään, kirjataan perehdytysuunnitelmaan ja näistä asioista koostuu perehdytyksen runko. Runko ja tarkistuslistat auttavat perehdyttäjää muistamaan läpi käytävät asiat ja näin perehdytyksen tasalaatuisuus voidaan varmistaa jokaisen uuden henkilön kohdalla. (Eklund 2018, 77-78.)

Työturvallisuuskeskus on laatinut perehdytyksen tarkistuslistan, josta löytyy selkeä rakenne perehdytysohjelman tekemiseen, pääotsikot on esitelty alla olevassa taulukossa 1. Tarkistuslista on tarkoitettu perehdytyksen suunnittelun toteutuksen tueksi. On kuitenkin huomattava, että jokainen organisaatio ja työtehtävä on erilainen, eivätkä kaikki mallit sovellut kaikille eli tärkeää on soveltaa malleja eri organisaatiokulttuureihin sopiviksi. (Työturvallisuuskeskus 2016; Eklund 2018, 91-92.)

Perehdyttämisen tarkistuslista
1. Yritys, sen toiminta ja asiakkaat
2. Yrityksen organisaatio ja henkilöstö
3. Toimintatavat yrityksessä
4. Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika, työvuorot
5. Palkka-asiat
6. Työsuhteen päättymisen
7. Työterveyshuolto
8. Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö
9. Turvallisuus, omaisuuden suojaus
10. Oma tehtävä
11. Koulutus ja sisäinen tiedottaminen
12. Muut asiat

Taulukko 1: Perehdyttämisen tarkistuslista (Työturvallisuuskeskus 2016).

Kuvion 4 sana ”milloin” viittaa perehdytysuunnitelman aikatauluun eli siihen, missä järjestyksessä ja minä ajankohtana asiat käydään lävitse ja samalla arvioidaan kuinka kauan

mikäkin vaihe kestää. Milloin -sana viittaa myös siihen, milloin tietty tehtävä on mahdollista aloittaa ja lopettaa, ja mitkä ovat eri tehtävien keskinäiset riippuvuussuhteet. (Eklund 2018, 78.)

Perehdytys suunnitelman aikataulu on hyvä hahmotella yleisellä tasolla ja riittävän väljäksi. Aikataulua ei siis kannata suunnitella liian yksityiskohtaiseksi, sillä mahdollisille muutoksille ja uuden henkilön asioiden omaksumiselle on jätettävä joustavasti aikaa. Samaan aikaan suunnitelmaa peilataan henkilön edistymiseen. (Eklund 2018, 78.)

”Miten” taas viittaa perehdytyksen toteuttamiseen käytännössä. Perehdytystä eri asioihin voidaan toteuttaa esimerkiksi työskentelemällä käytännössä, keskustelemalla esihenkilön kanssa, kollegan opastuksella, koulutustilaisuuksilla sekä itsenäisellä työskentelyllä videoiden ja kirjallisuuden avulla. Myös virtuaaliset oppimisympäristöt ovat hyvä tuki nykyajan perehdytyksessä eli erilaiset verkkokurssit, webinaarit ja pelit. (Eklund 2018, 78-79.)

Sanalla ”kenelle” viitataan henkilöön, jolle perehdytys on suunnattu. Jokaisen perehtyjän henkilökohtaiset ominaisuudet tulee huomioida ja näin mahdollistetaan jokaiselle yksilöllinen ja joustava perehdytys. Tällöin puhutaan valmentavasta johtamisesta. Valmentava esihenkilö vaikuttaa työntekijän työsuoritukseen ja auttaa häntä näkemään työn merkityksen. Hän myös huolehtii työntekijän osaamisen ja yhteistyön kehittämisestä. Perehdytys suunnitelmaan on hyvä myös määrittää uuden työntekijän vaatimukset oma-aloitteisuuden suhteen, jolloin hänelle kuuluvat asiat on helppo ottaa esille hyvissä ajoin. (Eklund 2018, 79-80; Surakka & Laine 2011, 154-157.)

Valmentavan johtamisen tavoite on, että esihenkilö tukee alaisiaan aktiivisesti sekä yksilönä että ryhmänä niin, että työntekijät suoriutuvat tehtävistään hyvin, toimivat itseohjautuvasti, kehittyvät työssään, oppivat jatkuvasti uutta ja uskaltavat olla myös innovatiivisia. Tavoitteena on myös, että ryhmä kasvaa tiimiksi, jonka jäsenet oppivat yhdessä ja tukevat toisiaan. Tämä edellyttää tiimin sisäistä hyvää ilmapiiriä, hyviä yhteistyötaitoja ja että tiimin jäsenet tuntevat toisensa. (Viitala & Jylhä 2019.)

Valmentavan esihenkilön tärkeä taito on käydä kahdenkeskistä keskustelua työntekijän kanssa siten, että keskustelu inspiroi työntekijän omaa ajattelua ja motivoivat häntä. Avaimet valmentavaan keskusteluun ovat ymmärtävä kuuntelu, avoimet kysymykset ja kehittymistä tukeva palaute. Näitä keskusteluita voidaan käydä esimerkiksi kehityskeskusteluissa. (Surakka & Laine 2011, 147.)

4.2.3 Perehdytysprosessin vaiheet

Perehdytysprosessi sisältää eri vaiheita, joista ensimmäinen on perehdytys ennen työhöntuloa. Rekrytointivaiheessa hakijoille kerrotaan organisaatiosta, työyhteisöstä sekä

tehtävästä ja niiden erityispiirteistä ja vaatimuksista. Organisaatio saa taas vastaavasti kuulla hakijoiden ajatuksista ja näkemyksistä sekä heidän osaamisestaan ja potentiaalista. Näiden työhaastattelujen aikana alkaakin käytännössä valitun työntekijän osaamisen kehittäminen ja jatkoperehdytykselle luodaan tällä tavalla ennakolta hyvä pohja. Rekrytoitavan henkilön löydyttyä keskustellaan työsuhteen aloittamiseen liittyvistä tarkemmista yksityiskohdista sekä itse työtehtäviin liittyvistä asioista. Samalla valittu henkilö saa yritystä ja kyseistä työtehtävää koskevaa materiaalia tutustuttavakseen ennakolta. (Viitala 2021, 97; Kupias & Peltola 2009, 102-103.)

Toinen vaihe eli vastaanotto, käynnistyy töiden alkaessa, vastaanotettaessa uusi työntekijä työsuhteen ensimmäisenä päivänä. Työntekijä esitellään työyhteisössä, tutustutaan yrityksen liikeideaan, strategiaan ja markkina-alueeseen sekä perehdytysohjelmaan ja -aikatauluun. Tällöin uusi työntekijä saa ensivaikutelman työyhteisöstä. Ensivaikutelmaan kannattaa panostaa, sillä hyvä ensivaikutelma luo hyvän alun yhteistyölle. Uuden työntekijän tulisi aina tuntea itsensä tervetulleeksi työyhteisöön, saada kokea olevansa tärkeä työyhteisön jäsen sekä hahmottaa perehdytyksen kokonaisuuden, tällöin vastaanotto on onnistunut. (Viitala 2021, 97-99; Kupias & Peltola 2009, 102-104.)

Tärkeä osa perehdytystä on myös tiimiytyminen ja ryhmän jäseneksi pääseminen. Perehdytysprosessin tuleekin mahdollistaa tutustuminen uusiin kollegoihin, jotta perehtyjä tuntee itsensä tervetulleeksi ja kuuluvansa tiimiin, jossa hän työskentelee. (Eklund 2018, 107.)

Työsuhdeperehdytys on perehdytysprosessin kolmas vaihe. Myös tämä vaihe alkaa heti ensimmäisten päivien aikana, jolloin esimerkiksi sovitaan työehdoista ja periaatteista ja allekirjoitetaan työsopimus. Samalla tarkennetaan esimerkiksi työajat, aikataulu, poissaolosäännöt sekä muut yhteisön pelisäännöt. Myös työhyvinvointiin ja palkkaukseen liittyvistä asioista on tärkeä keskustella heti työsuhteen alussa. Samalla uudelle työntekijälle tulisi antaa kaikki tarvittavat työvälineet ja muut työn tekemiseen tarvittavat luvat ja asiat. Uudella työntekijällä tulisi myös heti alusta alkaen olla riittävästi tekemistä ja opiskeltavia asioita, mutta kuitenkin niin, ettei sitä ole liikaa omaksuttavaksi. (Viitala 2021, 99; Kupias & Peltola 2009, 105).

Työnteon tavoitteet uudelle henkilölle on hyvä asettaa jo ennakolta sekä se, missä ajassa nämä tavoitteet olisi hyvä saavuttaa. Myös se, mitä tavoitteiden saavuttamatta jättämisestä seuraa, on hyvä keskustella avoimesti. Työntekijän kannattaa pohtia myös omat tavoitteet työhönsä liittyen hyvissä ajoin. (Eklund 2018, 93-95.)

Neljäs vaihe on työtehtävään opastaminen eli työnopastus. Työnopastus tarkoittaa perehdytystä juuri kyseisen henkilön varsinaiseen työhön ja työpaikkaan. Uusi työntekijä tutustuu fyysiseen työympäristöönsä, omaan lähitiimiinsä ja saatavilla olevaan tukeen

työpaikalla. Nykyään pelkkä työhön opastaminen ei enää riitä, vaan uuden työntekijän on myös ymmärrettävä, miksi organisaatio on olemassa ja miten se toimii. Jotta työ on mahdollista tehdä onnistuneesti, on perehtyjän tunnettava säännöt, toimintatavat ja tekniikat. Jokainen uusi työntekijä haluaa päästä kiinni uuden työn tekemiseen mahdollisimman pian, joten tärkeimpinä asioina tässä vaiheessa koetaan työn sisältöön liittyvät asiat ja työvaiheet, työn tekemisen peruseriaatteen sekä työn tulokset, niiden laatu ja arviointi. Samaan aikaan hänellä on mahdollisuus linkittää omaa perehtymistään omiin työtehtäviinsä ja tarkastella organisaation yleisiä asioita näiden työtehtävien kautta. Työnopastus koetaan onnistuneeksi, kun uusi työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan ja minkälainen valta hänellä on päättää omaa työtään koskevista asioista. Varsinainen perehdytysprosessi päättyy, kun perehtyjällä on tunne, ettei hän enää tarvitse perehdytystä. Sen sijaan osaamisen kehittäminen jatkuu osana työtä. (Viitala 2021, 99; Kupias & Peltola 2009, 13, 105; Eklund 2018, 96-98.)

Työnteon ohjeistaminen asiantuntijatyössä on haastavaa, koska ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa tehdä asiantuntijatyötä. Tällöin työn tulostavoitteet sekä vastuu ja valtasuhteet on oltava selkeästi määriteltyjä. Opeteltavia asioita ei myöskään saa pitää itsestäänselvyyksinä ja kysymyksiä voi esittää puolin ja toisin, jos jokin asia on haasteellinen. Työntekijä tarvitsee myös niin sanottuja työelämätaitoja eli viestintään, vuorovaikutukseen ja ajanhallintaan liittyviä taitoja, jotka tulee huomioida perehdytyksessä, sillä nämä ovat merkittäviä taitoja työtehtävissä onnistumisessa. (Eklund 2018, 96-98.)

Verkostot ovat perehdytyksen yksi tärkeimmistä osa-alueista etenkin asiantuntijatyössä. Uutta työntekijää kannattaakin kannustaa heti alusta alkaen ryhtyä rakentamaan kontaktiverkostoa työyhteisössä. Näin hän saa asiantuntemusta, tukea ja turvaa myös muilta yhteisön työntekijöiltä, kuin vain omalta perehdyttäjältä. Eli sitä todennäköisemmin uusi työntekijä saa tukea tarvittaessa, mitä laajempi verkosto hänellä on. Lisäksi, jotta perehtyjälle syntyy tervetullut tunne, on työyhteisön sosiaalinen tuki erittäin tärkeää. (Eklund 2018, 105.)

Perehdytys jatkuu useiden tehtävien kohdalla pitkään. Perehdytys tuleekin suunnitella aina tarpeen mukaan riittävän pitkäksi, jotta uusi työntekijä pääsee hyvin oman työnsä alkuun ja pystyy toimimaan itsenäisesti sekä löytää tarvitsemaansa tietoa. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

4.2.4 Perehdytysprosessin luonne ja erilaiset taktiikat

Perehdytysprosessin luonne tarkoittaa sitä, minkälaisia tapoja perehdytyksessä halutaan käyttää. Tavat voivat olla esimerkiksi muodollisia tai joustavia sekä virallisia tai epävirallisia tapoja. Eri organisaatiot hyötyvät eri tavoista eli ei ole olemassa oikeaa tai väärää tapaa. Perehdytys on myös sosiaalistumisen lähi-ilmiö. Sosiaalistuminen on kaksisuuntainen ilmiö, jossa uusi työntekijä tulee osaksi organisaatiota ja toisaalta uusi työntekijä vaikuttaa organisaation rakentumiseen. Erilaisia sosiaalistumistaktiikoita voidaankin käyttää hyväksi

mietittäessä, miten perehdytysprosessia toteutetaan organisaatiossa. Näiden ääripäiden välillä organisaation valitsema ja hyödyntämä taktiikka voi olla janan missä kohdassa tahansa. Nämä taktiikat on kuvattu taulukossa 2. (Eklund 2018, 81.)

”Muodollinen taktiikka” (Perehtyjän passiivinen rooli)		”Joustava taktiikka” eli valmentava johtaminen (Perehtyjän aktiivinen rooli)
Yhteisöllinen	←→	Yksilöllinen
Muodollinen ajanjakso	←→	Epämuodollinen ajanjakso
Vaiheittainen	←→	Sattumanvarainen
Ennalta määrätty	←→	Vaihteleva
Roolimalli	←→	Itseoppiminen
Identiteetin hajottaminen	←→	Identiteetin vahvistaminen

Taulukko 2: Organisaation perehdytystaktiikat (mukaillen, Eklund 2018, 82).

Muodollinen taktiikka siirtää organisaation toimintatavat eteenpäin uudelle työntekijälle ja hänet halutaan sovittaa olemassa olevaan toimintakulttuuriin. Perehtyjän ei myöskään odoteta tuovan omia näkökulmiaan esille, näin ollen muodollisessa taktiikassa korostuu perehtyjän passiivisempi rooli. Joustavassa taktiikassa puolestaan korostuu perehtyjän aktiivinen rooli, sillä hänen ominaisuuksiaan halutaan tuoda esille ja niitä arvostetaan. Häntä kannustetaan olemaan proaktiivinen ja oma-aloitteinen ja hänelle annetaan oikeus ja velvollisuus vaikuttaa organisaation uudistamiseen. (Eklund 2018, 86.)

Yksilöllinen ja yhteisöllinen perehdytystaktiikka tarkoittavat uusien työntekijöiden käsittelyä joko yksilöllisesti tai yhtenä ryhmänä. Yhteisöllistä perehdytystaktiikkaa ovat esimerkiksi kaikille uusille työntekijöille järjestetyt yhteiset perehdytystilaisuudet. Tämä tuo tasalaatuisuutta ja järjestelmällisyyttä perehdytysprosessiin. Yksilöllistä perehdytystaktiikkaa taas on esimerkiksi se, että jokaiselle uudelle henkilölle luodaan yksilöllinen, juuri hänelle sopiva perehdytysprosessi. Yksilöllinen perehdytysprosessi vaatii aikaa ja energiaa. (Eklund 2018, 82-83.)

Muodollinen ja epämuodollinen ajanjakso tarkoittavat perehdytyksen keston valitsemista joko tietylle määritellylle ajanjaksolle tai ettei perehdytykseen käytettyä ajanjaksoa ole sovittu tarkasti ennalta. Muodollinen perehdytysjakso voidaan toteuttaa esimerkiksi organisaation ulkopuolisella koulutusohjelmalla ja vasta sen jälkeen uusi työntekijä siirtyy organisaation varsinaiseksi jäseneksi. Joka tapauksessa muodollisen ajanjakson aloitus ja päättymispäivät on sovittu ennakolta. Epämuodolliseen perehdytykseen käytettyä ajanjaksoa ei ole määritelty

tarkasti ennalta ja siinä joustetaan tarpeen mukaan. Epämuodollinen perehdytys sopii erinomaisesti tapauksiin, joissa uuden henkilön oppimisvauhtia on vaikea ennustaa. Uuden työntekijän koeaika on kuitenkin tärkeää ottaa huomioon näissä tapauksissa, sillä se rajoittaa myös perehdytykseen käytettävissä olevaa aikaa. (Eklund 2018, 83.)

Vaiheittaisella ja sattumanvaraisella taktiikalla viitataan siihen, millaisia ennalta määrättyjä kokonaisuuksia tai vaiheita prosessista löytyy, joita voidaan hyödyntää työntekijän työn oppimisessa ja omaksumisessa. Vaiheittainen prosessi sisältää esimerkiksi tiettyjä työn kokonaisuuksia ja silloin työntekijä perehdytetään kyseiseen kokonaisuuteen kerrallaan. Sattumanvaraisessa prosessissa asioiden järjestystä ei ole ennalta määritelty, vaan ne käsitellään tilanteen mukaisessa järjestyksessä. Tällainen taktiikka soveltuu käytettäväksi esimerkiksi sellaisissa organisaatioissa, joissa toiminta on hektistä ja tilanteet muuttuvat nopeasti. (Eklund 2018, 83-84.)

Ennalta määrätty ja vaihteleva prosessi kertovat siitä, onko perehdytyksen tavoitteiden saavuttamiselle asetettu tarkasti etukäteen määritetyt aikarajat. Ennalta määrätty perehdytysprosessi etenee hyvin tarkasti erilaisten aikataulutettujen tehtävien ja tavoitteiden avulla, kun taas vaihtelevassa prosessissa on ehkä määritelty vain prosessin kokonaiskesto, mutta ei etenemisjärjestystä tai aikataulua. Tällöin prosessi joustaa perehdytettävien asioiden, tilanteen ja perehtyjän mukaan. (Eklund 2018, 84.)

Itse oppiminen tai roolimalli viittaavat uuden työntekijän vastuuseen itsenäiseen tiedon hankintaan tai roolimallin valintaan. Itse oppiminen korostaa perehtyjän henkilön oma-aloitteisuutta ja proaktiivisuutta. Työntekijälle annetaan vapaat kädet päättää oman työtehtävänsä oppimisesta ja suoritustavoista sekä tiedon hankinnasta. Lisäksi perehtyjällä täytyy olla tieto siitä, minkälaista vastuuta ja panostusta häneltä odotetaan eri tilanteissa. Kun perehtyjä tunnistaa sellaiset tilanteet, joissa häneltä odotetaan aktiivista osallistumista, osaa hän todennäköisesti toimia odotetulla tavalla. (Eklund 2018, 87.)

Roolimallia hyödynnettäessä organisaatiossa kokeneempi jäsen opettaa ja opastaa perehtyjää henkilöä työtehtävissä. Tässä tavassa tulee kuitenkin tuntee parhaat työntekotavat ja että jokainen tekee työtä samalla tavalla. (Eklund 2018, 84-85.)

Se, missä määrin yksilön identiteetti otetaan huomioon perehdytyksessä, määrittää käytetäänkö identiteetin hajottamista tai vahvistamista. Identiteetin hajottamisen taktiikassa otetaan huomioon organisaation tavat toimia ja identiteetti sekä henkilökohtaiset ominaisuudet sivuutetaan. Tästä hyvänä esimerkkinä on armeija, jossa alokkaat halutaan saada toimimaan tietyillä organisaation määrittämällä tavoilla. Identiteetin vahvistamisessa hyväksytään ja otetaan huomioon yksilön vahvuudet, osaaminen ja ominaisuudet. Näitä vahvuuksia ja ominaisuuksia halutaan organisaatiossa kehittää ja vahvistaa ja ne tunnustetaan voimavaroiksi. Identiteetin vahvistamisen on todettu nostavan henkilön luovuutta ja

innovatiivisuutta sekä vaikuttavan positiivisesti henkilön kokemukseen työn merkityksellisyydestä. (Eklund 2018, 85.)

Näiden erilaisten taktiikoiden ammattitaitoinen käyttäminen ja niiden yhdisteleminen mahdollistaa tehokkaan perehdytysprosessin suunnittelun. On kuitenkin muistettava, ettei ole olemassa oikeaa tai väärää taktiikkaa tai yhdistelmää, sillä erilaiset taktiikat soveltuvat erilaisiin organisaatioihin. Perehdytysprosessia suunnitellessa onkin tärkeää miettiä etukäteen minkälaiset taktiikat soveltuvat nimenomaan kyseiseen tapaukseen. (Eklund 2018, 86.)

4.3 Perehdytyksen tavoitteet, laajuus, syvyys ja sisältö

Jokaisella organisaatiolla ja työtehtävällä on omat tavoitteensa perehdytykseen ja sen sisältöön. Jokainen perehtyjäkin on erilainen ja se asettaa taas omat tavoitteensa perehdytysohjelmalle, koska oppiminen ja uusien tapojen muodostuminen tapahtuvat jokaisella eri tavoin. Joka tapauksessa kaikille perehdytysprosesseille yhdistävinä tekijöinä toimivat edellä mainitut työturvallisuuslaissa määritetyt tehtävät sekä tavoite saada aloittavan työntekijän oppimisprosessi alulle. (Eklund 2018, 26.)

Perehdytyksen laajuuteen, syvyyteen ja sisältöön vaikuttavat erilaiset tekijät. Erityisesti perehdytyksen laajuuteen vaikuttavat uuden henkilön tulevat työtehtävät ja rooli, työsuhteen pituus sekä työntekijän ikä, työkokemus ja ammatillinen osaaminen. Esimerkiksi, koska kesätyöntekijän, sijaisten tai harjoittelijoiden perehdytykseen on käytettävissä useimmiten lyhyen työsuhteen keston vuoksi vain vähän aikaa, on silloin keskityttävä kyseisen työtehtävän kannalta oleellisiin asioihin. Myös työntekijän palatessa työhönsä pidemmän poissaolon jälkeen, tulee hänelle järjestää perehdytys niiltä osin, joissa on hänen poissaolonsa aikana tapahtunut muutoksia. Näissä tapauksissa perehdytyksen laajuus määräytyy tapauskohtaisesti. (Österberg 2015, 116.)

Uuden yritykseen tulevan esihenkilön tai yrityksen sisällä asiantuntijasta esihenkilöksi etenevän henkilön perehdytys vaatii huomattavasti laajemman perehdytysohjelman kuin muille organisaation tasoille tulevan henkilön. Uudelle esihenkilölle on tultava tutuiksi esimerkiksi yrityksen sidosryhmät, joiden kanssa hän tulee toimimaan. Myös hänen roolinsa esihenkilönä, esihenkilötyön toimintaympäristö ja hänen vastuunsa ja valtansa suhteessa alaisiin ja muuhun organisaatioon on tuotava esille. (Österberg 2015, 117.)

Perehdytysprosessille voidaan asettaa monia eri tavoitteita organisaatiosta ja tehtävästä riippuen. Tällaisia tavoitteita ovat esimerkiksi organisaation strategian tukeminen, organisaatiokulttuurin vahvistaminen, työntekijän sitoutumisen edesauttaminen, työntekijän osaamisen nostaminen tarvittavalle tasolle ja hänen potentiaalinsa tunnistaminen, ammatillisen kehittymisen tukeminen, vuorovaikutuksen laadun nostaminen ja työntekijöiden tutustuminen toisiinsa. Perehdytysprosessin tulee olla tasalaatuinen ja oikeudenmukainen

sekä läpinäkyvä. Tässä yhteydessä läpinäkyvyys tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta ymmärtää perehdytysprosessin perusteet ja vaikuttamismahdollisuudet prosessin kulkuun. (Eklund 2018, 30).

4.4 Perehdytyksen vastuut ja vastuunjako

Useimmiten henkilöstöasiantuntija laatii yrityksen perehdytysuunnitelman.

Perehdytysuunnitelma toimii sekä työkaluna että samalla kaikkien osapuolten muistilistana ja vastuuttaa perehdytykseen kiinnitetyt henkilöt asioiden huolelliseen hoitamiseen.

(Österberg 2015, 118.)

Esihenkilöllä tai henkilöstöasiantuntijalla on aina vastuu perehdytyksen toteuttamisessa ja vastuuttamisessa. Perehdytyksen organisaation yleisiin asioihin ja kokonaisuuteen hoitaa yleensä henkilöstöasiantuntija. Sen sijaan uuden työntekijän työyhteisöön, työtehtäviin ja sen vaatimuksiin sekä odotuksiin perehdyttäjänä toimii uuden työntekijän esihenkilö tai kyseisen yksikön esihenkilö. Perehdyttäjä on siis henkilö, joka vastaa tehtävän tai asiakokonaisuuden opastamisesta uudelle työntekijälle. Lisäksi muiden työtehtävien ja osa-alueiden perehdytykseen osallistuvat ne henkilöt, jotka sopivat kyseiseen tilanteeseen parhaiten ja joille tehtävä delegoidaan. Perehdyttäjiä voi olla useita ja perehdyttäjä voi vaihdella asiakokonaisuuden tai tilanteen mukaan. Esihenkilön rooli tässä kohden on sopia asiasta heidän kanssaan ja valmentaa heidät perehdyttäjän rooliin sekä huolehtia tarvittavista resursseista. Lisäksi on hyvä pohtia varasuunnitelma, jos päävastuullinen perehdyttäjä sairastuu; kuka silloin saattaa perehdytysohjelman loppuun saakka? (Eklund 2018, 140-144; Österberg 2015, 118-119.)

Esihenkilön työ jaetaan karkeasti kahteen eri näkökulmaan eli asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership) ja perehdytyksessä tarvitaan näitä molempia näkökulmia. Toisin sanoen esihenkilön on huolehdittava siitä, että perehdytys sujuu järjestelmällisesti ja sovitusti sekä että uusi työntekijä kohdataan ja häntä ohjataan oikealla tavalla. (Kupias & Peltola 2009, 54.)

Jotta perehdytys etenee kuten edellä on kerrottu, perehdyttäjiksi tulee valita tehtäviin halukkaita ja ammattitaitoisia työntekijöitä, joiden tiedot, taidot, asenteet ja valmiudet tehtävän hoitamiseen ovat ajan tasalla. Perehdyttäjän tulee aidosti sitoutua annettuun perehdyttäjän rooliin. Tällöin hän ymmärtää roolinsa merkityksen, ja silloin uusi työntekijä aistii perehdyttäjän positiivisen asenteen ja kokee itsensä tervetulleeksi. Samalla perehdytys on avointa ja vaivatonta. Esihenkilön tulee myös seurata ja tukea perehdyttäjien työtä. Perehdyttäjät tarvitsevat esimiehen työpanosta ja heille on resursoitava riittävästi aikaa perehdytyksen suorittamiseen. (Eklund 2018, 142-143; Österberg 2015, 118-119; (Kupias & Peltola 2009, 57.)

Perehdytys on kaksisuuntainen prosessi, jonka osapuolina toimivat työnantaja ja uusi työntekijä eli perehtyjä. Työnantaja ei yksinään pysty varmistamaan onnistunutta perehdytystä, sillä vastuu kuuluu myös uudelle työntekijälle esimerkiksi olemalla oma-aloitteinen ja proaktiivinen sekä vastaanottavainen. Työntekijän on myös otettava vastuu omasta oppimisestaan ja pystyttävä ilmaisemaan, millä tavoin hänen oppimistaan voidaan tukea organisaatiossa. Työntekijän vastuu kohdistuu kolmeen eri osaan eli työnantajaan, työyhteisöön ja itseensä kohtaan (kuvio 5). (Eklund 2018, 162-165, 167.)

Työnantaja	Työyhteisö	Itse
<ul style="list-style-type: none"> • Työsopimuksen noudattaminen • Työn laatu • Oman osaamisen ja vahvuuksien esille tuominen • Työturvallisuudesta huolehtiminen • Vastuu asiakkaista • Vastuu organisaation toiminnan kehittämisestä 	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot • Tiimityöskentelytaidot • Sitoutuminen toimintaan ja sen kehittäminen • Yhteisistä pelisäännöistä kiinni pitäminen • Työilmapiiristä huolehtiminen • Työrauhasta huolehtiminen • Toimiva ja selkeä viestintä • Toiminnan eettisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen • Työelämätaidoista huolehtiminen • Itsensä johtamisen taidot • Oma-aloitteisuus • Omien ajatusten ja mielipiteiden esille tuominen • Vastuu omasta hyvinvoinnista • Vastuu omasta kehittymisestä

Kuvio 5: Työntekijän vastuut työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (mukaillen, Eklund 2018, 162).

Työsopimuslaissa (55/2001; 3:1) määritellään työntekijän yleiset velvollisuudet, eli ”työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta”. Työnantajalla on näin ollen oikeus työsopimuksen mukaisesti määrätä, mitä työntekijä tekee, miten hän työn tekee sekä milloin ja missä työtä tehdään. Tätä oikeutta kutsutaan työnantajan työnjohto- eli direktio-oikeudeksi. Työntekijän vastuu on tällöin noudattaa näitä kyseisiä työnantajan määräyksiä. Tämä liittyy myös perehdytykseen siten, että työnantajalla on oikeus määrätä, minkälaisia toimintatapoja uuden työntekijän tulee noudattaa ja minkälaisia työtehtäviä hänen tulee opetella. (Eklund 162-164; TSL 55/2001.)

Työntekijän vastuulla on huolehtia myös yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta ja lisäksi toimia työyhteisön pelisääntöjen mukaisesti, edistää hyvää työilmapiiriä sekä työrauhaa ja osoittaa arvostusta muita työyhteisön jäseniä kohtaan. (Eklund 2018, 164.)

Jokainen työntekijä on myös vastuussa oman ammattitaitonsa ylläpitämisestä ja kehittamisestä, joka sisältää sekä substanssiosaamisen että monipuoliset työelämätaidot. Eri tehtävissä tarvitaan erilaisia työelämätaitoja, mutta jokaisessa joka tapauksessa esimerkiksi itsensä johtamisen taitoja sekä vuorovaikutustaitoja. Työntekijän tulee ymmärtää näiden taitojen kehittämisen tärkeys. Työntekijän tulee myös vastata omasta hyvinvoinnistaan sekä menestyksestään työelämässä. (Eklund 2018, 164-165.)

4.5 Perehdytyksen toteuttaminen käytännössä

Organisaatiot pyrkivät pitämään kiinni hyvistä työntekijöistään ja ovat tietoisia siitä, että heidän korvaamisensa on usein haastava ja pitkä prosessi. Näin ollen uuden työntekijän rekrytointi on organisaatiolle aina merkittävä investointi. Hyvin tehdyn perehdytyksen järjestäminen vaatii organisaatiolta riittävästi resursseja. Yhtenä perehdytyksen tehtävänä onkin varmistaa investoinnin onnistuminen ja kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Jos taas perehdytys epäonnistuu, voi se lopulta johtaa joko työntekijän irtisanomiseen tai irtisanoutumiseen, koska hän ei ehkä pysty suoriutumaan työstään eikä hänestä tule työyhteisön sitoutunutta jäsentä. Tällöin kyseisen työntekijän korvaaminen uudella aiheuttaa organisaatiolle merkittävät kustannukset. (Eklund 2018, 30-34.)

Perehdytykselle asetetaan yleensä aikaraja, milloin se loppuu, esimerkiksi kolmen kuukauden perehdytysjakson jälkeen. Toisaalta oppiminen ja kehittyminen ei kuitenkaan pääty tähän, koska kaikissa työtehtävissä oppimista ja kehittymistä tapahtuu koko ajan. Näin ollen perehdytys ei ole käytännössä ohi vielä sittenkään, kun perehtyjä on oppinut työhönsä kuuluvat tehtävät täydellisesti. Esimerkiksi kolmen kuukauden perehdytysjakson jälkeen riittää, että perehtyjä on saavuttanut tietyn, ennalta suunnitellun osaamisen tason. Perehdytysjakson jälkeen voidaan asettaa taas uudet tavoitteet esimerkiksi seuraavien kolmen kuukauden ajalle. Onkin tärkeitä miettiä, mitä tapahtuu sen jälkeen, kun perehdytykseen määritetty aika on saavutettu perehdytyksen keston sijaan. (Eklund 2018, 90.)

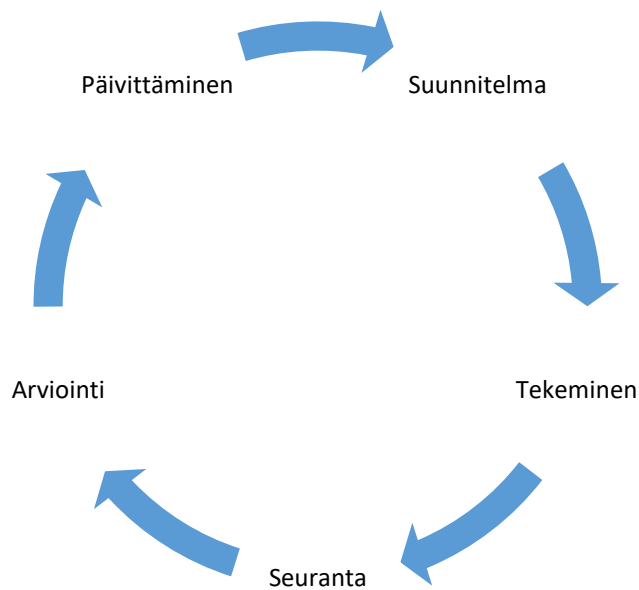
4.6 Perehdytyksen seuranta ja mittarit

Perehtyjän edistymisen ja kehittymisen seuranta on myös tärkeä osa-alue perehdytysprosessissa. Seurannalla mahdollistetaan ja varmistetaan toimiva perehdytys juuri kyseiselle henkilölle. Lisäksi seurannan avulla todennetaan pääseminen ennalta määriteltyihin tavoitteisiin sekä mahdollistetaan muutoksiin reagointi. Myös positiivinen ja rakentava palaute puolin ja toisin on oleellista työssä kehittymisen sekä perehdytysprosessin kehittämisen kannalta. Onkin hyvä sopia ennalta perehdyttäjän ja perehtyjän välisiä tapaamisia, joissa voidaan järjestelmällisesti arvioida prosessin etenemistä. (Eklund 2018, 109.)

Aktiivisella ja systemaattisella perehdytyksen seurannalla varmistetaan perehdytysprosessin eteneminen suunnitellusti, varmistetaan perehdytyksen tavoitteiden saavuttaminen sekä uuden työntekijän jatkuva kehittyminen. Samanaikaisesti perehdyttäjä saa tiedon perehtyjän tuen tarpeesta kulloisessakin tilanteessa. Perehdytystä kannattaakin seurata jokainen vaihe kerrallaan ja asettaa näille vaiheille osatavoitteita, jotka ohjaavat toimintaa tehokkaasti. Samalla perehtyjä saa onnistumisen kokemuksia useammin, joka taas motivoi häntä tulevien tavoitteiden saavuttamiseen. Myös pitkän tähtäimen tavoitteet on hyvä olla kummankin osapuolen tiedossa, jotta tiedetään mihin ollaan menossa. Lisäksi sekä lyhyemmän että pidemmän tähtäimen tavoitteet tulee nivoutua toisiinsa kokonaisuuden muodostamiseksi. (Eklund 2018, 119-120.)

Perehdytyksen mittareilla tarkoitetaan perehdytyksen etenemisen arviointitapoja. Yleensä perehdytyksestä annetaan suullista palautetta, mutta mittareina voivat toimia myös erilaiset laadulliset tai numeeriset mittarit, esimerkiksi asiakaspalautteen laatu ja määrä tai kollegoilta saatu vertaispalaute. Lisäksi edistymistä voidaan seurata itsearviointilla tai perehdyttäjän arvioinnilla. Erilaisia seurannan kohteita voivat olla esimerkiksi palautteen laatu ja määrä, vuorovaikutuksen toimivuus tai työtehtävien sujuminen. Perehdytyksessä koettaviin merkittäviin asioihin on siis hyvä luoda mittarit. (Eklund 2018, 120.)

Perehdytyksen seurannassa on hyvä edetä seuraavaksi esitetyn kuvan syklin mukaisesti (kuviokuva 6). Kun suunnitelma on laadittu, ryhdytään toteuttamaan perehdytystä käytännössä. Toteutuksen yhteydessä ja jokaisen vaiheen jälkeen tapahtuva jatkuva seuranta, arviointi, päivitys ja suunnitelman muokkaaminen on oleellista, jotta uudelle työntekijälle mahdollistetaan yksilöllinen ja tehokas perehdytys. Samalla näissä eri kohdissa voidaan pysähtyä ja selvittää, mitä on tähän mennessä tehty ja mitkä ovat seuraavat tavoitteet. (Eklund 2018, 121.)



Kuvio 6: Perehdytyksen seurannan sykli (Eklund 2018, 121).

Perehdytysuunnitelma on siis aina se ”punainen lanka”, jota seurataan koko perehdytyksen ajan. Näin päästään ennalta sovittuihin tavoitteisiin ja silloin myös perehdytysuunnitelmaa seurattaessa etenemistä hidastavat kohdat on mahdollista tunnistaa ja ratkaista nopeasti. (Eklund 2018, 122.)

Seurannassa voidaan käyttää esimerkiksi perehdyttäjän ja uuden työntekijän välisiä seurantakeskusteluja, joiden tarkoituksena on keskustella perehdytyksen etenemisestä, antaa avointa palautetta puolin ja toisin sekä pohtia yhdessä seuraavia vaiheita. Keskusteluilla pyritään varmistamaan uuden työntekijän edellytykset työn tekemiseen hyvin sekä osaamisen kehittymiseen. Seurantakeskustelut ovat tavallaan saman tyyppisiä kuin henkilöstölle pidettävät kehityskeskustelut. Jotta perehdytyskeskusteluihin on mahdollista valmistautua puolin ja toisin, on hyvä sopia ne etukäteen. Tarpeelliseksi koettu keskustelujen määrä ja pituus riippuvat hyvin paljon sekä organisaation toimintatavoista että työtehtävästä. Voidaan käydä esimerkiksi viikoittain puolen tunnin keskusteluja tai vaikka kahden kuukauden välein pidempiä, tunnin parin kestäviä keskusteluja. Kulloiseen aiheeseen kiinnitetty perehdyttäjä on hyvä olla keskustelussa mukana, joko esihenkilön lisäksi tai hänen sijastaan. (Eklund 2018, 122-123.)

4.6.1 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Riittävä ja laadukkaan palautteen saaminen on kehittymisen edellytys. Jokainen työntekijä voi harjoitella palautteen antamista ja vastaanottamista; tämä onkin tärkeä työelämätaito. Työntekijöille ja kollegoille annettu positiivinen palaute saa ihmiset kokemaan mielihyvää, oli

kyse sitten pienistä teoista tai suurista onnistumisista. Myös kehittävä tai korjaava palaute on tärkeää ja sen suhteen on olennaista huomioida, miten ja milloin se annetaan. Kehittävää palautetta suositellaan annettavan kahden kesken ja niin, että palaute kohdistuu työn tekemiseen eikä henkilön persoonaan liittyen. Kaikkein vaikuttavin hetki kehittävän palautteen antamiseen on mahdollisimman pian tapahtuneen jälkeen, kuitenkin niin, että mahdollinen tapahtuneesta johtuva tunnekuuhu asiasta on jo mennyt ohi puolin ja toisin. Palautteen antajan on myös tärkeä osoittaa arvostusta toista osapuolta kohtaan, kuunnella ja ottaa hänen näkökulmansa huomioon. Tällöin palautteesta voidaan keskustella rakentavasti ja pohtia, miten asiassa edetään. On myös hyvä huomioida, että työntekijälle tai kollegalle annetaan myös positiivista palautetta hänen onnistuessaan, eikä pelkästään kehittävää palautetta virheen sattuessa. Näin työntekijä kokee riittävyttä työssään sekä kollegoidensa arvostusta. (Eklund 2018, 125-127.)

Palautteen vastaanottaminen saattaa olla joskus vaikeata, sillä tunteet ovat usein tilanteessa mukana ja silloin palautteen keskeinen sisältö voi jäädä toissijaiseksi kuulijalle. Palautteen saajan onkin hyvä pyrkiä kuuntelemaan palautteen antajaa rauhassa, eikä siinä tilanteessa ryhtyä vastaväitteisiin tai vähättelemään saamaansa positiivista palautetta. Kehittävää palautetta on hyvä pohtia ensin hetki itsekseen ja sen jälkeen käyttää hyväksi sen sanoma ja tehdä tarvittavat muutokset omassa toiminnassaan. Palautteen antajalta voi myös pyytää lisäperusteluja pohdinnan jälkeen, jos palaute tuntuu perusteettomalta. Tarvittaessa on hyvä keskustella lisää ja niin, että kummatkin osapuolet kuuntelevat toistensa näkemyksiä. (Eklund 2018, 127.)

4.6.2 Perehdytysohjelman palaute- ja seuranta

Perehdytykselle tulisi kehittää palaute- ja seurantajärjestelmä. Palaute- ja seurantajärjestelmän tarkoituksena on mitata perehdytyksen tehokkuutta ja menestystä, jotta löydetään mahdolliset ongelmat ja että perehdytyksen laatua voidaan jatkossa parantaa. Lisäksi ylin johto saa tärkeää tietoa perehdytykseen ja mentorointiin tehdyn investoinnin kannattavuudesta. (Ristikangas ym. 2014, 197.)

Mentorin ja perehtyjän yhteistyösuhde on pääsääntöisesti epämuodollinen ja -virallinen, jolloin perehtyjällä on mahdollisuus keskustella hänelle tärkeistä asioista vapaasti ja luottamuksellisesti. Epävirallisen prosessin arviointi ja mittaaminen voi kuitenkin olla haastavaa. Arviointi olisi kuitenkin tärkeää, sillä se antaa työkaluja perehdytyksen ja mentoroinnin kehittämiseen sekä yhteistyön parantamiseen. Perehdytyksen ja mentoroinnin toimivuutta voidaan mitata neljällä eri ulottuvuudella, jotka ovat ohjelman prosessit ja niiden tulokset sekä mentorointisuhteeseen liittyvät prosessit ja niiden tulokset. Nämä neljä ulottuvuutta on kuvattu taulukossa 3. (Ristikangas ym. 2014, 197-199.)

Ohjelman prosessi	Ohjelman tulokset
<ul style="list-style-type: none"> • Kuinka moni on osallistunut koulutuksiin? • Kuinka usein on tavattu? • Kuinka tehokas koulutus on ollut? • Miten verkostoituminen on lisääntynyt? 	<ul style="list-style-type: none"> • Onko kehitystä tavoitteisiin nähden tapahtunut? • Ovatko mentoroitavat sitoutuneempia kuin ei-mentoroitavat? • Miten kuva organisaation potentiaaleista on vahvistunut?
Perehdytys- tai mentorointisuhteen prosessi	Perehdytys- tai mentorointisuhteen tulokset
<ul style="list-style-type: none"> • Miten osapuolet luottavat toisiinsa? • Miten tärkeitä ja merkityksellisiä asioita suhteessa käsitellään? • Miten tyytyväisiä he ovat mentorointiprosessiin? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitä muutoksia/oppimista on tapahtunut? • Millä alueilla mentoroitava on kehittynyt? • Mitä mentori on saanut yhteistyösuhteesta?

Taulukko 3: Perehdytys- ja mentorointiohjelman mittaamisen työkalupakki (mukailten, Ristikangas ym. 2014, 198-199).

Näiden neljän mittauskohteen avulla saadaan hyvä yleiskuva perehdytys- ja mentorointiohjelmasta ja sitä kautta saadaan eväitä ohjelman kehittämiseen jatkossa (Ristikangas ym. 2014, 199).

4.7 Perehdytysprosessin kehittäminen

Jotta perehdytysprosessi pystyy tulevaisuudessakin vastaamaan työelämän haasteisiin, vaatii se järjestelmällistä ja jatkuvaa kehittämistä. Perehdytysprosessin kehittämistä varten tulisi kerätä palautetta erityisesti perehtyjältä, mutta myös perehdyttäjiltä ja mentoreilta. Olisi hyvä olla myös jonkinlainen prosessi, miten esille tulleet kehitysajat viedään eteenpäin ja toteutukseen. (Eklund 2018, 203, 207.)

Organisaation perehdytysprosessi ja sen ylläpito vaatii systemaattista palautteen keräämistä ja prosessin jatkuvaa kehittämistä palautteiden perusteella. Perehdytysprosessin aikana seurataankin aina uuden työntekijän kehittymistä, mutta samaan aikaan myös itse prosessin sisällöstä ja sen kehittämiskohteista tulee kerätä palautetta. Vain tällä tavalla tunnistetaan käytössä olevan prosessin kehittämiskohteet. Organisaatiossa tulee olla jokin taho, joka vastaa perehdytyksen kehittämisestä sekä paikka, johon saatu palaute tallennetaan. Perehdytyksen kehittämisestä vastaavan tahon tulee kokoontua säännöllisesti ja käsitellä

esille tulleita kehittämideoita. Perehdytysprosessin kehittämisen tulee tukea organisaation strategiaa sekä perehdytyksen tavoitteita. On hyvä tarttua yhteen kehityskohteeseen kerrallaan, esimerkiksi vaikka kirjallisten materiaalien sisällön ja laadun kehittäminen taikka yhteisten perehdytystilaisuuksien sisällön kehittäminen. Tällöin yksittäisten, tarkasti rajattujen kehittämiskohteiden hallinta ja seurantakin on helpompaa. (Eklund 2018, 132-134.)

Kupiaksen ja Peltolan (2009, 51) mukaan perehdytyksen pitäisi olla luonnollinen osa muuta yrityksen ja henkilöstön kehittämistä sekä sitoutua yrityksen muihin kehittämiskäytäntöihin, kuten esimerkiksi kehitys- ja palkkakeskusteluihin.

Perehdytyksen arvioinnissa voidaan tukeutua perehdytysuunnitelmaan ja käydä se perehdytyksen päättyessä yksityiskohtaisesti läpi. Tällöin saattaa tulla esille vielä asioita, jotka on hyvä selvittää. Samalla voidaan pohtia, mitkä perehdytyksen osa-alueet ovat tuntuneet haastavimmilta. (Hyppänen 2013, luku 7.)

Työterveyslaitoksen mukaan laadukkaan perehdytysprosessin viimeinen vaihe on perehdytysprosessin kehittäminen. Kehittämisvaihe sisältää perehtyjän ja perehdyttäjän arvoinnit perehdytysprosessista ja sitä kautta esille nousseet kehityskohteet. Samalla huomioidaan yksilölliset kokemukset ja palautteet. (Työterveyslaitos.)

Perehdytyksestä voidaan kerätä palautetta esimerkiksi seuraavan taulukon 4 avulla. Perehtyjää voi pyytää täyttämään taulukkoon arvosanat asteikolla 1 - 5 (1 = ei onnistunut, 5 = onnistui erittäin hyvin). (Eklund 2018, 190-191.)

Perehdytyksen onnistumisen edellytys	Arvosana 1-5
Selkeät tavoitteet perehdytyksessä	
Selkeät työntekijäkohtaiset tavoitteet	
Käytännön työtä tukeva perehdytysuunnitelma	
Johdon sitoutuminen	
Riittävät perehdytystoimet	
Perehdyttäjien taidot	
Riittävästi aikaa työn omaksumiseen	
Riittävästi haasteita	
Toimiva vuorovaikutus esimiehen kanssa	
Kokemus työn merkityksellisyydestä	
Mahdollisuus tiimiytymiseen	
Mahdollisuus verkostojen kasvattamiseen	
Toimivat työvälineet ja järjestelmät	
Työrauha	
Riittävä molemminpuolinen palaute	
Riittävä informaation saanti	
Toimiva perehdytyksen seuranta	
Jatkuva perehdytyksen kehittäminen	

Taulukko 4: Perehdytyksen kehittämisen arviointi - onnistunut perehdytys, mukailten (Eklund 2018, 190-191).

Laurea-ammattikorkeakoulussa laadunhallinta on osa toiminnan jatkuvaa kehittämistä. Se liittyy kaikkeen tekemiseen ja toimintaan erilaisina seuranta- ja kehittämistoimenpiteinä. Laadunhallinnan tavoitteena on ylläpitää ja kehittää laatukulttuuria. (Laurea henkilöstöintranet 2021.) Laurean laadunhallinta ja laatujärjestelmä pohjautuu jatkuvan kehittämisen kehämalliin Plan-Do-Check-Act. (Laadun matkassa 2020, 2, 9.) Samaa järjestelmää voidaan soveltaa perehdytyksen jatkuvaan kehittämiseen. Plan-vaiheessa tutkitaan lähtökohdat ja suunnitellaan perehdytys huolellisesti. Do-vaiheessa toteutetaan perehdytystä ja samaan aikaan seurataan ja arvioidaan se toteutumista ja tuloksia sekä osaamisen kehittymistä. Check-vaiheessa kerätään kokemukset ja palaute sekä arvioidaan perehdytyksen tulokset. Act-vaiheessa uudistetaan ja parannetaan perehdytysuunnitelmaa ja -prosessia seuraavaa kierrosta varten saatujen palautteiden perusteella.

4.8 Valmentava mentorointi

Mentoroinnin tavoitteena on uuden työntekijän ammatillisen kehittymisen tukeminen. Mentori eli kokeneempi työntekijä saman organisaation sisältä opastaa ja tukee aktoria eli perehtyjää työelämän haasteissa. Mentori jakaa aktorille oman työkokemuksensa kautta keräämiä tietoja ja taitoja. Samalla mahdollistetaan hiljaisen tiedon siirtyminen eteenpäin organisaatiossa. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan sellaista tietoa, jota ei pystytä suoraan sanoittamaan eikä siitä aina olla edes tietoisia. Hiljainen tieto koostuu pääasiassa työkokemuksen tuomasta intuitiosta, oletuksista, aavistuksista ja näppituntumasta. Mentoroinnin suunnittelussa tulee ottaa huomioon perehtyjän henkilön yksilölliset tarpeet ja toiveet. (Eklund 2018, 154-155, 183.)

Varhaisimmissa mentorointia käsittelevissä teoksissa sekä sanakirjoissa sanalla mentorointi tai mentori tarkoitetaan sitä, että annetaan passiivisesti viisaita neuvoja toiselle. Mentorointi on siis osaamisen ja kokemuksen jakamista muille. Nykyään käytetään enemmänkin termiä valmentava mentorointi. Valmentavassa mentoroinnissa käytetään monipuolisia oppimismenetelmiä ja annetaan oppijalle mahdollisuus oppia itse asioita. Samalla valmentava mentorointi on oppimisen prosessi molemmille osapuolille. (Ristikangas, Clutterbuck & Manner 2014, 18, 28; Alfred & Garvey 2010, 4.)

Valmentava mentorointi määritellään tarkemmin siten, että se on kahden yksilön välinen prosessi, jossa opitaan yhdessä eli molemmilla tapahtuu yhtäaikaaisesti ammatillista kehitystä. Valmentava mentorointi perustuukin tasavertaiseen suhteeseen ja luottamukseen.

Valmentava mentorointi kehittää myös yrityksen toimintakulttuuria ja parantaa organisaation kilpailutekijöitä. (Ristikangas ym. 2014, 28; Alfred ym. 2010, 18)

Ihmisen todellinen oppiminen tapahtuu jokaiselle yksilöllisessä oppimisen tilassa ja silloin mentorin tulee osata hyödyntää erilaisia toimivia menetelmiä tilanteesta ja oppijasta riippuen. Tiedon ja kokemuksen siirtämiseen toiselle henkilölle tarvitaan siis myös ymmärrystä ihmisen toiminnasta sekä oppimisen tekniikasta. Oppijan tulee tulla tietoiseksi omista tarpeistaan ja odotuksistaan, koska niiden avulla hän voi suunnata oman oppimisensa olennaisiin asioihin. Hyvä mentori ei myöskään ryhdy jakamaan omia viisauksiaan vaan hän osaa ottaa huomioon oppijan valmiudet sekä persoonalliset tarpeet. Mentori auttaa verkostojen rakentamisessa, luovuuden ja kekseliäisyyden kehittämisessä. Samalla he kuuntelevat mentoroitavaa ja auttavat selvittämään omat oppimisen tavoitteensa ja miten ne on mahdollista saavuttaa. (Ristikangas ym. 2014, 18, 28.)

Valmentavassa mentoroinnissa yrityksen hierarkialla ei ole merkitystä vaan tärkeintä ovat erilaiset kokemukset ja osaaminen. Toisin sanoen valmentavaa mentorointia voidaan toteuttaa myös vertainen vertaiselle. Myös nuorempi ja kokemattomampi voi mentoroida vanhempaa kollegaa esimerkiksi uuden teknologian suhteen. (Ristikangas ym. 2014, 27.)

5 Opinnäytetyössä käytetyt kehittämistyön menetelmät

Tässä opinnäytetyössä yhdistyy sekä tutkimuksellinen että toiminnallinen opinnäytetyö. Opinnäytetyössä suunnitellaan perehdytysohjelma ja suunnittelu pohjautuu viitekehyksen tietoperustaan, teemahaastatteluihin sekä laadulliseen tutkimusmenetelmään ja niistä esille nousseisiin tarpeisiin ja toiveisiin sekä havaintoihin uuden henkilön perehdytyksen edetessä.

5.1 Toiminnallinen opinnäytetyö

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden muoto. Toiminnallisessa opinnäytetyössä yhdistetään käytännön toteutus eli toiminnallinen osuus (produkti) ja kirjallinen tuotos, joka laaditaan perinteisen tutkimusraportin tapaan. Toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on käytännön toiminnan ohjeistaminen ja opastaminen tai toimintojen järjestäminen tai järjeistämisen. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena voi olla esimerkiksi yrityksen turvallisuusohjeistus, ympäristöohjelma, perehdytysohjelma tai tapahtuman suunnittelu ja järjestäminen. Toiminnallisessa opinnäytetyössä voidaan myös rakentaa tuotetta tai palvelua sekä kokeilla ja kehitellä sitä käytännön toiminnan kautta. Toiminnallista opinnäytetyötä varten on myös tärkeää tehdä selvityksiä, sillä ammattikulttuureissa on paljon sellaista hiljaista tietoa, jota ei aina voida tavoittaa ilman selvityksiä. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9; Airaksinen 2009, 6-10; Metropolia 2020.)

Tämän opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa laaditaan perehdytysohjelma lehtorille, joka tulee uutena työntekijänä ohjaamaan projekteja projektioppimisympäristössä.

Perehdytysohjelman tavoitteena on tukea käytännön perehdytystyötä projektien ohjaamisen osalta koko projektin elinkaaren ajan. Tavoitteena on myös varmistaa perehdytyksen tasalaatuisuus jokaisen perehtyjän kohdalla. Projekteja ohjaavan lehtorin rooli poikkeaa opintojaksopohjaisia opintoja opettavan lehtorin roolista ja siksi tarvitaan yksityiskohtainen perehdytysuunnitelma ja -materiaali nimenomaan tätä roolia varten.

Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on laatia perehdytystyötä tukevat materiaalit projektiohjaajan työtehtävän opastamiseen sekä vastualueiden ja tavoitteiden perehdytykseen. Tämän nyt laaditun projektiohjauksen perehdytysuunnitelman rinnalla kulkee yhtäaikaaisesti Laurean yleinen perehdytysuunnitelma, jossa käsitellään muun muassa organisaatiota ja muita Laurean yleisiä asioita. Nämä aiheet rajataan tämän opinnäytetyön ulkopuolelle.

5.2 Tutkimuksellinen opinnäytetyö

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää henkilön kokemukset koetusta asiasta. Mitä merkityksiä tutkitaan? -kysymys, sisältyykin aina laadulliseen tutkimukseen. Kysymys edellyttää kuitenkin vielä täsmennystä siitä, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. (Vilka 2021, 205.) Tässä opinnäytetyössä tutkitaan rekrytoitujen henkilöiden kokemuksia perehdytyksestä.

Yksi laadullisen tutkimusmenetelmän tutkimusmetodi on teemahaastattelu.

Teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun valitaan ne aiheet tai teemat, jotka ovat välttämättömiä, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastauksia. Aiheiden tai teemojen keskustelujärjestys on vapaa ja tavoitteena onkin saada kaikista teemoista haastateltavilta omat kuvauksensa. (Vilka 2021, luku 5.)

Jotta perehdytysohjelma on ollut mahdollista laatia todelliseen käytännön tarpeeseen, perehdytyksestä vastaaville henkilöille sekä kahdelle perehtyjälle tehtiin teemahaastatteluita perehdytyksen kokemuksista. Perehdytysohjelmaa ja sen materiaaleja varten haastateltiin projektijohtamisen kehittämispäällikköä esihenkilön näkökulmasta, vastapalkattua projektiohjaajan roolissa työskentelynsä aloittanutta lehtoria, opintojaksopohjaista opetusta harjoittavan lehtorin kokeilua projektiohjaajana sekä kahta lehtoria, jotka toimivat näiden kyseisten uusien työntekijöiden mentoreina. Haastatteluilla kartoitettiin perehdytysohjelman tarpeita, toiveita ja havaintoja eri roolien näkökulmista sekä pohdittiin nykyisen toimintamallin toimivuutta. Haastattelut toteutettiin keskustelunomaisina tilaisuuksina.

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin teemahaastatteluihin, jotta haastateltavilta saadaan vapaasti keskustelemalla tietoon, minkälaisia tarpeita ja toiveita uusilla lehtoreilla ja mentoreilla on perehdytysmateriaalin suhteen.

5.3 Teemahaastattelujen tulosten yhteenveto

Yhteenvetona todettiin, että kaikki haastateltavat toivoivat konkreettista materiaalia perehdytyksen ja mentoroinnin tueksi. Eniten toivottiin jonkinlaista perehdytysuunnitelmaa tai ”ohjaajan vuosikelloa”, joka on helposti räätälöitävissä ja muokattavissa kunkin perehtyjän tarpeiden mukaisesti.

Lisäksi toivottiin ohjeistusta käytänteiden osalta, esimerkiksi miten Teams-työtiloja hyödynnetään ja käytetään projektityöskentelyssä, mitkä ovat tiimin vastuut ja mitkä ovat ohjaajan vastuut Teamsissä sekä Peppi-työskentelyn eri vaiheet projektien toteutussuunnittelussa sekä myöhemmissä vaiheissa. Myös kaikki projekteissa käytettävät dokumenttipohjat ja muut materiaalit tulisi olla tiedossa ennen projektiohjauksen alkua. Haastattelujen yksityiskohtaisemmat tulokset on koottu liitteeseen 1.

5.4 Perehdytysohjelman laatiminen

Edellä kerrottujen haastattelujen ja niissä mainittujen toiveiden ja havaittujen tarpeiden perusteella tässä opinnäytetyössä laadittiin perehdytysohjelma, joka perustuu projektin elinkaareen.

Perehdytysuunnitelma ja -aikataulu laadittiin Excel-taulukon muotoon. Taulukossa on kuvattu projektin elinkaaren vaiheet projektin hankinnasta projektin toteutuksen kautta projektin päättymiseen. Taulukko on muokattavissa jokaisen perehtyjän henkilökohtaiseen aikatauluun sopivaksi eli sinne voidaan täydentää esimerkiksi viikkokohtainen aikataulu kulloisenkin ajankohdan mukaan. Esimerkki perehdytysuunnitelmasta ja -aikataulusta löytyy liitteestä 2.

Projektin elinkaarta ja sen toteutusta on käsitelty aiemmin laaditussa ”Projektiopiskelun oppaassa”, joka on edelleen käyttökelpoinen työkalu myös uuden ohjaajan perehdytyksessä ja näin ollen myös yksi perehdytysmateriaaleista. Koska Projektiopiskelun opas on kirjoitettu enemmän projektia toteuttavan opiskelijan näkökulmasta - joka toki on tärkeä myös ohjaajan tuntee - laadittiin tämän lisäksi ”P2P-projektiohjaajan opas”. P2P-projektiohjaajan oppaassa syvennytään niihin toimenpiteisiin, mitä ohjaajan tulee tehdä ennen projektia, projektin puolivälissä ja projektin päättyessä. Projektiohjaajan opas on Word-dokumentti, johon on kerätty kaikki oleellinen tieto projektin eri vaiheissa tehtävistä toimenpiteistä, mahdolliset linkit lisätietoa antaville sivuille ynnä muuta tärkeää tietoa ohjaajalle. Projektiohjaajan oppaan sisällysluettelo on kuvattu liitteessä 3.

Yhteenvedoksi tai tarkistuslistaksi laadittiin vielä ”P2P-projektiohjaajan tarkistuslista”, johon tiivistettiin lyhyet ohjeet projektin elinkaaren vaiheista ohjaajan näkökulmasta ja jota ohjaaja voi halutessaan käyttää muistin tukena.

Kaikki perehdytysmateriaalit koottiin Teams-työtilaan, johon voi perustaa oman, henkilökohtaisen suljetun kanavan jokaiselle uudelle aloittavalle työntekijälle ja hänen perehdyttäjilleen. Teams-työtila on nykyaikainen muoto entisaikojen fyysiselle perehdytyskansiolle. Kuva Teams-työtilasta on liitteessä 4.

5.5 Perehdytys suunnitelman palaute ja jatkuva kehittäminen

Perehdytyksen ja mentoroinnin tuloksista ja onnistumisesta tulee kerätä palautetta sekä perehtyjältä että perehdyttäjiltä. Näin perehdytysohjelmaa voidaan kehittää jatkuvasti vastaamaan tulevaisuuden työelämän tarpeita. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön yhteydessä laaditaan ehdotus palautteen keräämiselle ja perehdytyksen onnistumisen arvioinnille. Perehdytyksen ja mentoroinnin onnistumisen arviointi pohjautuu Eklundin (2018) onnistumisen edellytysten taulukkoon, jota on käsitelty kappaleessa 4.7. Opinnäytetyössä laaditiin Microsoft Forms -lomake, johon koostettiin tärkeimmät perehdytyksen kehittämiseen liittyvät väittämät. Lomake on linkitetty Teamsin perehdytyskansioon. Perehdytyksen onnistumisen arviointilomake on liitteessä 5.

6 Johtopäätökset ja opinnäytetyön aikana havaitut kehittämiskohteet

Sekä toimeksiannossa että teemahaastatteluissa korostui vahvasti tarve konkreettisten materiaalien tuottamiseen perehdytyksen tueksi. Koettiin, ettei sellaista materiaalia ole, joka on suunnattu projektiohjaajalle. Näin ollen opinnäytetyö ja sen aikana tuotetut materiaalit herättivät kiinnostusta uusien lehtoreiden, mentorien ja heidän esihenkilönsä taholta.

Tämä toiminnallinen opinnäytetyö ja siinä laadittavat materiaalit rajattiin projektien valmisteluun, varsinaiseen ohjaustyöhön ja niiden päättämisvaiheeseen ja viimeistelyyn. Projektiohjaajilla on kuitenkin toimenkuvassaan myös muita työtehtäviä ja rooleja, esimerkiksi toimiminen opiskelijoiden opettajatuutorina sekä opinnäytetöiden ohjaaminen. Myös käytänteet alumninyhteistyöhön on hyvä liittää materiaaleihin. Teamsin perehdytyskansioon tulisi jatkossa luoda kansiot ja koota materiaalit näiden muiden työtehtävien perehdytyksen tueksi. Lisäksi perehtyjän esihenkilön tarvitsemat materiaalit ja linkit tulisi koota perehdytyskansioon yhden otsikon tai kansion alle helposti löydettäväksi ja päivitettäväksi.

Seuraavalla lukukaudella toteutettavien yhteistyökumppaneiden projektit on sovittava hyvissä ajoin ennen opiskelijoiden ilmoittautumisajankohtaa sekä keväisin että syksyisin. Tähän tullaan sopimaan jatkossa selkeä aikataulukko ja määräpäivä ja nämä tiedot kirjataan projektiohjaajan oppaaseen sekä perehdytys suunnitelmaan.

Laurean aluepalvelut toimivat aktiivisesti avainkumppaneiden hankinnassa.

Avainkumppaneilta tulee ajoittain projektien toimeksiantoja myös P2P:hen. Toimeksiantajan palautekeskustelussa opinnäytetyön puolivälissä ilmeni, ettei näiden avainkumppaneilta tulevien projektien käsittelyssä ole selkeää toimintamallia. Tähän tullaan kehittämään jatkossa toimintamalli ja tämä malli kuvataan myös projektiohjaajan oppaaseen.

Myös työntekijän näkökulmasta toteutettava digitaalinen esiperehdytys eli preboarding voisi olla kehitettävä asia jatkossa. Usein rekrytoinnin ja ensimmäisen työpäivän väliin jää muutamien päivien tai viikkojen välinen kuilu. Esiperehdytyksen koetaan rakentavan sillan tämän kuilun ylle. Esiperehdytyksen tavoitteena on vähentää uuden työntekijän työn aloittamiseen liittyvää jännitystä ja henkistä kuormaa. (Sopanen 2021.) Esiperehdytyksen voi järjestää toimivaksi Teams-työtilan avulla. Työtilaan voi kutsua myös henkilöt, joilla ei vielä ole Laurean omia tunnuksia. Näin ollen Teamsin perehdytyskansioon voisi koota oman projektiohjausta koskevan esiperehdytysmateriaalin, johon uusi työntekijä voi tutustua ennen ensimmäistä virallista työpäiväänsä.

Lähteet

Painetut

Alfred, G. & Garvey, B. 2010. Mentorin pocketbook. UK: Management Pocketbooks Ltd.

Eklund, A. 2018. Tervetuloa meille! Uuden työntekijän perehdytys. Helsinki: Grano Oy.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Tampere; Juvenes Print Oy.

Ristikangas, V., Clutterbuck, D. & Manner, J. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Jyväskylä; Tammi.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari. Viro: Meedia Zone OÜ.

Sähköiset

Aalto, E., Jaakkola, A., Tallgren, T. & Uusitalo T. 2019. Bridging the gap between working life and education. ICERI2019 Proceedings. 2124-2132.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/267879/Aalto_Jaakkola_Tallgren_Uusitalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Airaksinen, T. 2009. Toiminnallinen opinnäytetyö tekstinä. Slide-Share. Viitattu 28.3.2021.

Whatishumanresource.com. Human Resource Management? Viitattu 28.3.2021.

<http://www.whatishumanresource.com/human-resource-management>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Laurea-ammattikorkeakoulu 2020. Henkilöstöintranet. Viitattu 6.2.2021.

https://laureauas.sharepoint.com/sites/staffFin_osaamisenkehittaminen/SitePages/Perehdytys.aspx

Laurea-ammattikorkeakoulu 2021. Henkilöstöintranet. Laadunhallinta. Viitattu 10.3.2021.

https://laureauas.sharepoint.com/sites/staffFin_laadunhallinta/SitePages/Laadunhallinta.aspx

Laurea-ammattikorkeakoulu 2020. Laadun matkassa. Viitattu 10.3.2021.

https://laureauas.sharepoint.com/sites/staffFin_laadunhallinta/Jaetut%20asiakirjat/Forms/AllItems.aspx?id=%2Fsites%2FstaffFin%5Flaadunhallinta%2FJaetut%20asiakirjat%2FLaadun%20matkassa%2Epdf&parent=%2Fsites%2FstaffFin%5Flaadunhallinta%2FJaetut%20asiakirjat&p=true&originalPath=aHR0cHM6Ly9sYXVyZWZlYXNlMuc2hhcmVwb2ludC5jb20vOml6L3Mvc3RhZmZGaW5fbGFhZHVuaGFsbGludGEvRVcxVlhPYUZJdkJDbi1jSnNfVVBuWDhCbFRmcWYzb29QqkjlbkV5TlpuRmphdz9ydGltZT02bzBPRGJuajJFZw

Laurea-ammattikorkeakoulu. Laurea-ammattikorkeakoulun strategia 2030. Viitattu 6.2.2021.

<https://www.laurea.fi/globalassets/koulutus/documents/strategia-2030-saavutettava-aukeamittain.pdf>

Metropolia 2020. Toiminnallisen oppinäytetyön erityispiirteitä. Viitattu 28.3.2021.

<https://wiki.metropolia.fi/pages/viewpage.action?pageId=57182852>

Salonen, O., Rantanen, T., Tallgren, T. & Uusitalo, T. 2015. Peer to Peer (P2P) Learning Model: Unique Way to Educate Management & Leadership Knowledge and Skills by Working on Various Real-life Projects Together with Companies.

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/132651/Salonen_Rantanen_Tallgren_Uusitalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sopanen, A. 2021. 3 perehdyttämisen ongelmaa, jotka digitaalinen esiperehdyttäminen ratkaisee. Rema.fi. Viitattu 9.4.2021.

<https://rema.fi/3-perehdyttamisen-ongelmaa-jotka-digitaalinen-esiperehdyttaminen-ratkaisee/>

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. E-kirja. Tallinna: Uniprint.

Tepper, B. & Simon, L. 2015. Employee Maintenance: Examining Employment Relationships from the Perspective of Managerial Leaders. Teoksessa Buckley, R., Wheeler, A. & Halbesleben, J. (toim.) Research in Personnel and Human Resources Management. E-kirja. UK: Emerald group Publishing Limited.

Työterveyslaitos. Laadukkaan perehdytysprosessin eri vaiheet. Viitattu 3.3.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoymparisto/tyoturvaluus/ymparistohuoltoalan-turvallisuuden-vuosikello/huhtikuu-tervetuloa-uudet-tyontekijat/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Perehdyttämisen tarkistuslista. Viitattu 14.1.2021.

https://ttk.fi/files/4644/Perehdyttamisen_tarkistuslista.pdf

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kuviot

Kuvio 1: Perehdytyksen osa-alueet Laureassa (Laurean henkilöstöintranet 2021).	6
Kuvio 2: LbD-mallin ominaisuudet (Aalto, Jaakkola, Tallgren & Uusitalo 2019, 2126).	7
Kuvio 3: Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021, 11).....	10
Kuvio 4: Keskeisimmät huomioon otettavat näkökulmat perehdytyksen suunnittelussa (Eklund 2018, 76).	16
Kuvio 5: Työntekijän vastuut työnantajaa, työyhteisöä ja itseään kohtaan (mukaillen, Eklund 2018, 162).	25
Kuvio 6: Perehdytyksen seurannan sykli (Eklund 2018, 121).	28

Taulukot

Taulukko 1: Perehdyttämisen tarkistuslista (Työturvallisuuskeskus 2016).....	17
Taulukko 2: Organisaation perehdytystaktiikat (mukaillen, Eklund 2018, 82).	21
Taulukko 3: Perehdytys- ja mentorointiohjelman mittaamisen työkalupakki (mukaillen, Ristikangas ym. 2014, 198-199).	30
Taulukko 4: Perehdytyksen kehittämisen arviointi - onnistunut perehdytys, mukaillen (Eklund 2018, 190-191).....	32

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelut.....	42
Liite 2: Perehdytysuunnitelma ja -aikataulu -Excel	Error! Bookmark not defined.
Liite 3: Projektiohjaajan oppaan sisällysluettelo	46
Liite 4: Kuva Teams-työtilasta.....	477
Liite 5 Perehdytyksen onnistuminen -arviointilomake	488

Liite 1: Teemahaastattelut

Henkilö A: Opinnäytetyön toimeksiantajan haastattelu ja tavoitteet, 16.12.2020

Kehittämispäällikön haastattelu raamitti opinnäytetyön toimeksiantoa. Kehittämispäällikkö on liiketalouden henkilökunnan esihenkilö ja näin ollen myös yksi uuden projektiohjaamista toteuttavan lehtorin perehdyttäjänä. Kehittämispäällikkö esitti haastattelussa perehdytysohjelman ja sitä tukevan materiaalin kehittämisen tavoitteiksi luoda konkreettista materiaalia esihenkilön ja mentorin perehdytyksen tueksi sekä perehtyjän oppimisen tueksi. Samalla hän pohti, mitä on olla projektijohtamisen projektien ohjaaja ja minkälaisia ominaisuuksia hänellä tulisi olla (joustavuus, nopea reagointi muutoksiin, epävarmuuden sieto). Kehittämispäällikkö viittasi myös Laurean strategian kriittisiin muutoshankkeisiin ja niissä etenkin laadukkaan opetuksen tavoitteisiin sekä Laurean arvoihin.

Henkilö B, haastattelu 1: Uuden projektijohtamisen koulutukseen palkatun lehtorin kokemukset, 20.1.2021

Uusi lehtori aloitti työskentelynsä lukukauden alussa. Projektityöskentely on hänelle jonkin verran tuttua, sillä hän on suorittanut opettajakoulutukseen liittyvän harjoittelun Laureassa liiketalouden projektijohtamisen projekteissa yhdessä toisen projekteissa ohjaavan lehtorin kanssa. Tästä harjoittelujaksosta on ollut suuri apu aloitellessa ohjaajan työtä projektien parissa. Uuden lehtorin kokemuksen mukaan projekteissa aiemmin opiskelleet opiskelijat ovat myös olleet hyvänä tukena projektityöskentelyssä, sillä he tuntevat projektin kulun ja kunkin vaiheen toimenpiteet hyvin entuudestaan. Erityisesti, jos vähintään varaprojektipäällikkö on kokenut projektityöntekijä, on tästä suuri apu koko tiimille sekä ohjaajalle. Lisäksi uusi lehtori on kokenut hänen mentorikseen nimetyn projektiohjauksen lehtorin auttaneen häntä todella paljon erilaisissa käytänteissä.

Projektiohjauksen tuleviksi haasteiksi uusi lehtori kuvasi opiskelijoiden tasavertaisen arvioinnin sekä tiimin sisällä että eri tiimien kesken. Vaikka Laureassa on yhteiset arviointikriteerit, ovat ne melko ylimalkaiset, jolloin ohjaajan tulkinta eri kohdista voi vaikuttaa eriarvoiseen arviointiin. Myös Laureassa toivottu henkilökohtainen palaute opiskelijan osaamisen kehittymisestä mietityttää. Ohjeet näistä ovat olemassa, mutta käytäntö näyttäneen, miten tämä toteutuu.

Myös heti projektin alussa laadittavat projektisopimukset yhteistyökumppanin kanssa ovat haastaneet, sillä ensimmäistä kertaa nähtävät projektisopimukset eivät ole ennalta tuttuja ohjaajalle eivätkä myöskään useimmille toimeksiantajille. Projektisopimuksista onkin tullut kysymyksiä, joissa kollegat ovat auttaneet.

Projektiopiskelun opas on ollut hyvä tuki. Projektiopiskelun opas on kuitenkin kirjoitettu projekteissa opiskelevan opiskelijan näkökulmasta, joten siinä ei ole kuvattu niitä muita toimenpiteitä, jotka kuuluvat ohjaajan työhön.

Uusi lehtori esitti käytännön toiveita perehdytyksen kehittämiseen, joita olivat muun muassa se, että uusi työntekijä voisi osallistua ensimmäisen lukukauden aikana useamman ohjaajan rinnalla projektiohjauksiin, jotta saisi poimittua eri ohjaajien hyviä käytänteitä omaan toimintaansa. Toiveena oli myös, että työsuhteen alussa olisi enemmän aikaa tutustua ja keskittyä pelkästään Laurean lukuisiin eri järjestelmiin ennen varsinaisten projektiohjausten alkua. Myös erilaisia kirjallisia ohjeita toivottiin, esimerkiksi sitä, miten Teams-työtiloja käytetään toiminnan tukena projektiohjauksissa.

Henkilö B, haastattelu 2: 6.4.2021

Keskustelu käytiin vapaamuotoisesti ja todettiin, ettei projektiohjauksen perehdytykseen tullut tässä vaiheessa uusia toiveita tai kehitysehdotuksia. Ainoastaan arviointi ja sen tasa-arvoisuus koettiin edelleen haastavaksi asiaksi, joka on vielä projekteissa edessä. Canvas sen sijaan työtilana haastaa opinnäytetyöohjauksen puitteissa.

Henkilö C, haastattelu 1: Uuden, pääsääntöisesti opintojaksoilla opettavan lehtorin kokemukset, 16.2.2021

Uusi lehtori työskentelee pääasiassa Leppävaaran kampuksella opintojaksojen parissa. Hän osallistuu liiketalouden projektijohtamisen koulutuksessa yhden projektin ohjaukseen työparinaan kokenut ohjaaja, joka toimii samalla uuden lehtorin mentorina. Uusi lehtori on kokenut, että mentorin tuki on ollut erittäin tärkeitä, sillä projektiohjauksen termit ja käytänteet ovat tulleet tutuiksi sitä kautta.

Suurimpana haasteena uusi lehtori on kokenut sen, ettei täysin tuoreena työntekijänä tunne Laurean järjestelmiä tai käytänteitä. Uutena työntekijänä ei osaa vielä edes kysyä oikeita kysymyksiä eikä arvioida kaikkien opeteltavien asioiden tärkeysjärjestystä. Tähän hän toivoikin jonkinlaista priorisointia tai listausta, mitkä ovat ne tärkeimmät asiat. Lisäksi kaikki projekteissa käytettävät dokumentit ja materiaalit tulisi olla jollakin tasolla tuttuja ennen projektin ohjauksen aloitusta ja se, mistä ne löytyvät.

Projektiopiskelun opas avasi hyvin projektin elinkaarta ja opiskelijoiden tehtäviä, mutta myös meillä käytettyä sanastoa ja termejä. Samoja termejä saatetaan käyttää eri kampuksilla eri yhteyksissä, joten on tärkeää selittää näiden merkitys oppaassa. Projektiopiskelun oppaan rinnalle toivottiin erillistä ohjeistusta ohjaajan niin sanotusta projektien taustatyöstä, esim. Teams-työtilojen käytöstä projektiohjauksissa sekä Peppi-järjestelmän ohjeet ja aikataulut.

Henkilö C, haastattelu 2, 6.4.2021

Lehtori totesi uudelleen, että toisen ohjaajan tuki ensimmäisessä projektissa on ollut korvaamaton tuki. Pieniä esimerkiksi kymmenen minuutin palavereja on pystynyt pitämään siellä täällä muiden töiden lomassa, jolloin on aina saanut vastauksen ja avun kulloiseenkin ongelmaan. Erityisesti hankkeiden toimeksiannoista hän toivoi konkreettisempia.

Henkilö D: Projektijohtamista ohjaavan lehtorin mentorin kokemukset, 8.2.2021

Uuden lehtorin käytännön työn perehdytyksestä vastannut mentori toivoi työnsä tueksi jonkinlaista ohjaajan vuosikelloa, josta mentori ja perehtyjä voisi tarkistaa sekä projektin elinkaareen sekä Peppi-järjestelmään liittyvät kulloisetkin työvaiheet. Tähän liittyy myös projektien hankinta potentiaalisilta yhteistyökumppaneilta. Projekteja ohjaavan lehtorin tulee hankkia seuraavalla lukukaudella toteutettavia projekteja. Projektien tulee vastata opintosuunnitelmassa olevien moduulien tavoitteita.

Peppi-järjestelmässä tehdään projektien toteutussuunnittelu hyvissä ajoin aina edellisellä lukukaudella. Opiskelijat ilmoittautuvat ilmoittautumisaikana Peppi-järjestelmän kautta projekteihin ja sinne viedään projektin päättyessä myös opiskelijoiden arvosanat ja opintopisteet.

Lisäksi mentori totesi, että mentorointi on myös oman työn kannalta opettavaista eli tärkeitä asioita tulee samalla kerrattua ja palautettua mieliin esimerkiksi henkilöstöintranetistä. Näin mentorointi on samaan aikaan molemminpuolista oppimista. Mentorin tehtävänä on myös tehdä asennetyötä eli tässä tapauksessa esimerkiksi ohjata perehtyjää opiskelija-lähtöisyyteen, opiskelijan tukemiseen erilaisissa tilanteissa sekä palautteen antamisen merkityksen korostaminen eli ohjata työskentelyä Laurean arvojen mukaiseksi.

Henkilö E: Uuden, pääsääntöisesti opintojaksoilla opettavan lehtorin mentorin kokemukset, 15.2.2021

Uuden lehtorin kanssa on käyty viime syksynä lävitse projektien toteutusta ja ohjausta yleisellä tasolla. Nyt, kun uusi lehtori osallistuu toisena ohjaajana projektin ohjaukseen, on käyty kerran viikossa mentorin kanssa keskustelua, joissa teemana projektitiimin toiminta ja sen ohjaaminen. Samalla käydään muut esillä olevat projektiohjaukseen liittyvät ajankohtaiset asiat läpi sekä reflektoidaan menneitä ohjaustapaamisia.

Jonkinlainen projektin elinkaareen liittyvä suunnitelma voisi toimia mentoroinnin pohjana, johon perehdyttävä tai perehtyjä voi lisätä tilanteita ja asioita sitä mukaan, kun niitä projektiohjauksen aikana ilmenee. Tämän suunnitelman tulisi kuitenkin olla mahdollisimman yksinkertainen ja näppärä työkalu verkossa.

Liite 2: Perehdytysuunnitelma ja -aikataulu -Excel

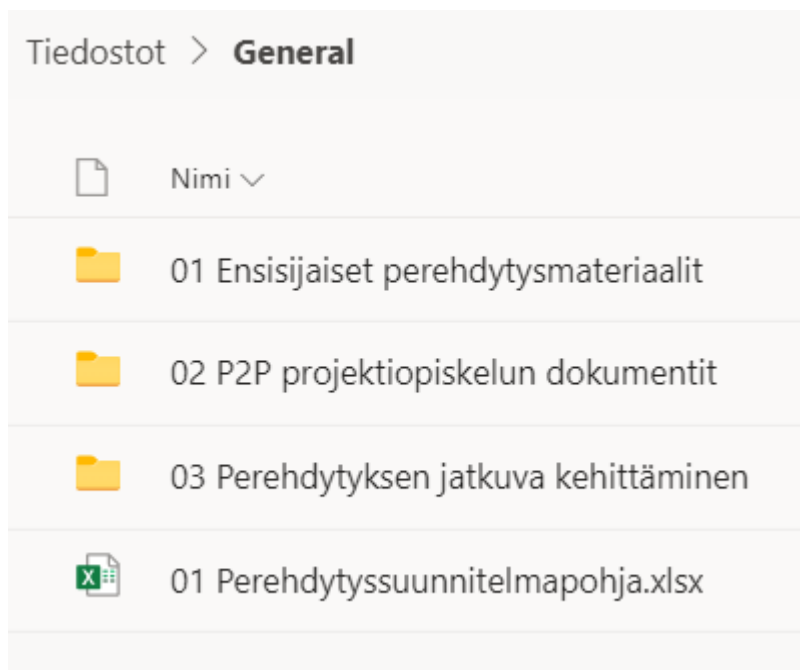
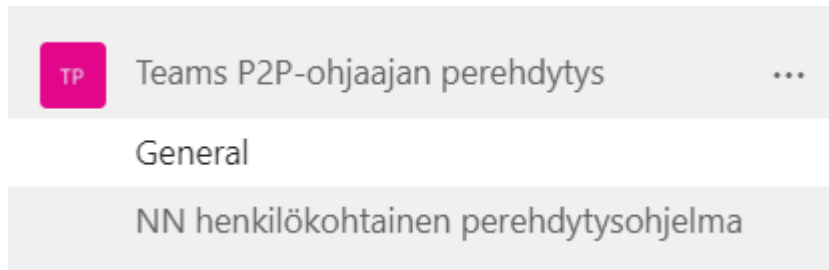
PROJEKTEJA OHJAAVAN LEHTORIN PEREHDYTYSSUUNNITELMA JA -AIKATAULU				Punaiset tekstit = esimerkkejä suunnitelman täydennyksiä		
Perehtyjän nimi:	AA					
Perehdytysajanjakso:	Syksy 2021 / 1.9.2021 - 31.12.2021					
	Valmisteluvaihe					
Projektin elinkaari	Projektin hankinta (alustava sopiminen, neuvottelu projektin toimeksiannosta, sopiminen toteutuksesta ja projektimaksusta) Projektin moduulisijoittelu	Projektin toteutussuunnittelu Peppissä (toteutussuunnitelman täydentäminen projektin tiedoilla)	Ilmoittautuneiden hyväksyminen, Teams-työtilan luonti, opiskelijoiden käyttöoikeus Teams-työtilaan ym. Valmistelvat toimenpiteet	Projektin aloitus (prebriiffi ja briiffi, projektisuunnitelma, tiimin ohjaus projektin alkuun)	Projektin ohjaus (viikoittain)	Tietope tai erikso sovittu
Tavoitteet	Hankkia vähintään omassa ohjauksessa olevat projektit	Kirjata projektin tiedot Peppiin Laurean aikataulun mukaisesti	Projektin aloituksen valmistelu	Saada projekti hyvin alkuun ja tiimi työhön ja oppimaan, tiimi- ja projektisopimuksen laatiminen	Tukea tiimiä projektityöskentelyssä ja käytännön toteutuksessa	Tukea tietope projektin toteutuksessa
PEREHDYTYSVASTUU						
Ajankohta, milloin?	Edeltävä lukukausi tai kuluva -> seuraavalle lukukaudelle	Edeltävä lukukausi (Laurean aikataulun mukaisesti) tai kuluva -> seuraavalle lukukaudelle	Lukukauden alku (tai muu erikseen sovittu ajankohta)			
Perehdytysaikataulu (vko nro) (täytetään perehtyjän suunnitelmaa laadittaessa)	Kuluvan lukukauden aikana seuraavalle lukukaudelle		Vko 33-34	Vko 35 + 36	Vko 37 alkaen	V vko
kuka perehdyttää?	Esihenkilö / mentori	Esihenkilö / Peppi-asiantuntija /mentori				
Perehdyttäjän kuittaus			AA 26.8.2021	AA 3.9.2021		
Perehtyjän kuittaus			BB 26.8.2021	BB 3.9.2021		

Liite 3: Projektiohjaajan oppaan sisällysluettelo

Sisällys

1	Johdanto	3
2	Mitä on olla P2P-projektiohjaaja?	3
2.1	Valmentava ohjaus	3
2.2	Kehittämispohjainen oppiminen (LbD)	3
2.3	Laurean palvelulupaus	3
2.4	Laurean arvot	4
3	Osaamisperustaisuus.....	4
4	Projektin hankinta edellisenä lukukautena.....	5
5	Projektin toteutussuunnittelu Pepissä	5
6	Projektin ilmoittautuneiden opiskelijoiden hyväksyminen ja/ tai hylkääminen.....	6
7	Jälki-ilmoittautuminen	6
8	Prebriiffi	6
9	Briiffi	7
10	Teams-työtilan luonti	7
11	Välipalautte.....	7
12	Projektipäällikkökeskustelu	7
13	Projektin päättäminen	8
13.1	Projektin loppupalautte	8
13.2	Yhteistyökumppanin palautte	8
13.3	Arviointien merkitseminen Peppiin.....	8
	Lähteet	10
	Liitteet	12

Liite 4: Kuva Teams-työtilasta



Liite 5: Perehdytyksen onnistuminen -arviointilomake

Perehdytyksen palautekysely

Arviointiasteikko 1 – 5 (1 = ei ollenkaan samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1. Perehdytykselle oli asetettu selkeät tavoitteet.

1 2 3 4 5

2. Perehdytysuunnitelma ja -aikataulu tuki käytännön työtä.

1 2 3 4 5

3. Töiden omaksumiselle varattiin riittävästi aikaa.

1 2 3 4 5

4. Perehdytysjakso antoi riittävästi haasteita.

1 2 3 4 5

5. Sain riittävästi mahdollisuuksia tiimiytymiseen.

1 2 3 4 5

6. Sain riittävästi mahdollisuuksia verkostojeni kasvattamiseen.

1 2 3 4 5

7. Sain riittävästi palautetta perehdytysjakson aikana.

1 2 3 4 5

8. Minulla oli mahdollisuus antaa palautetta perehdytysjakson aikana.

1 2 3 4 5

9. Perehdytykselle asetetut tavoitteet saavutettiin kokonaisuudessaan.

1 2 3 4 5

10. Annan perehdytykselle kokonaisarvosanan (1-2 = tyydyttävä, 3-4 hyvä ja 5 = kiitettävä).

1 2 3 4 5

11. Avoin palaute

Enter your answer

Submit